Sociología

Héctor Gómez Peralta
Alejandro García Garnica
Jorge Ariel Ramírez Pérez
(coordinadores)

Gobierno, sociedad y economía regional

Teoría y práctica

JUAN PABLOS EDITOR
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS
ediciones mínimas

Gobierno, sociedad
y economía regional:
teoría y práctica

Gobierno, sociedad y economía regional: teoría y práctica

Héctor Gómez Peralta
Jorge Ariel Ramírez Pérez
Alejandro García Garnica
(coordinadores)

Universidad Autónoma del Estado de Morelos
Juan Pablos Editor
México, 2016

Esta publicación fue financiada con recursos Profice 2015

Gobierno, sociedad y economía regional: teoría y práctica / Héctor Gómez Peralta, Jorge Ariel Ramírez Pérez, Alejandro García Garnica, coordinadores. - - México : Universidad Autónoma del Estado de Morelos : Juan Pablos Editor, 2016.
220 páginas. - - (Colección Ediciones Mínimas. Sociología ; 2)

ISBN 978-607-8434-86-2 UAEM
ISBN 978-607-711-380-5 Juan Pablos Editor

1. México – Política y gobierno 2. Morelos (Estado) – Política y gobierno – Estudio de casos 3. Morelos (Estado) – Condiciones económicas – Estudio de casos 4. Morelos (Estado) – Condiciones sociales – Estudio de casos

LCC JL1231 DC 320.972

GOBIERNO, SOCIEDAD Y ECONOMÍA REGIONAL:
TEORÍA Y PRÁCTICA
de Héctor Gómez Peralta, Jorge Ariel Ramírez Pérez
y Alejandro García Garnica (coordinadores)

Primera edición, 2016

D.R. © 2016, Héctor Gómez Peralta, Jorge Ariel Ramírez Pérez
y Alejandro García Garnica (coordinadores)

D.R. © 2016, Universidad Autónoma del Estado de Morelos
Av. Universidad 1001, Col. Chamilpa
62210, Cuernavaca, Morelos
<publicaciones@uaem.mx>, <libros.uaem.mx>

D.R. © 2016, Juan Pablos Editor, S.A.
2a. Cerrada de Belisario Domínguez 19
Col. del Carmen, Del. Coyoacán, 04100, Ciudad de México
<juanpabloseditor@gmail.com>

Imagen de portada: Víctor Guadalajara, *Triángulos*,
encáustica y madera, políptico de 56 piezas,
104 x 195 cm, 2011

ISBN: 978-607-8434-86-2 UAEM
ISBN: 978-607-711-380-5 Juan Pablos Editor

Esta publicación fue dictaminada por pares académicos
bajo la modalidad doble ciego

Impreso en México
Reservados los derechos

Juan Pablos Editor es miembro de la Alianza
de Editoriales Independientes Mexicanas (AEMI)
Distribución: TintaRoja <tintaroja.com.mx>

Índice

Introducción
Héctor Gómez Peralta, Jorge Ariel Ramírez Pérez y *Alejandro García Garnica* 9

Política y gobiernos locales

Alternancia y competencia partidista en Oaxaca: la influencia de la política nacional en el ámbito local
Héctor Gómez Peralta 17

El crecimiento urbano desordenado: efectos de la transición de una economía agrícola a una de servicios, y de la ausencia de una planeación urbana gubernamental. El caso de Cuautla, Morelos (1983-2010)
Miguel Guerrero Olvera y *María Elena Galis Pacheco* 45

México, corrupción organizacional institucionalizada, enfoque organizacional y estudio comparativo entre dos organizaciones, una pública y una privada, en el contexto de Morelos
Pablo Guerrero Sánchez y *Luis Pérez Álvarez* 75

Economía y cultura organizacional

Economía del agua y la agricultura. Implicaciones para Cuautla, Morelos
Fabiola Lara Espinosa y *Joaquín Mercado Yebra* 105

La importancia de la cultura organizacional en el multinivel: el caso de una red de ventas en Cuautla, Morelos
David Anzures Vergara y *Alejandro García Garnica* 137

JÓVENES Y DESIGUALDADES

Una aproximación al estudio del abandono escolar en la educación media superior en Morelos
Luz Marina Ibarra Uribe, Esmeralda Anzures Galeana y *Jorge Ariel Ramírez Pérez* 171

Características sociodemográficas de los hijos de jornaleros agrícolas del estado de Morelos
Jorge Ariel Ramírez Pérez y *Esther Román Salgado* 193

Sobre los autores 217

Introducción

Héctor Gómez Peralta
Jorge Ariel Ramírez Pérez
Alejandro García Garnica

El estudio de la sociedad es el tema privilegiado por las ciencias sociales. Las diferentes dimensiones que la constituyen especifican los espacios de realidad que busca comprender cada una de las diversas disciplinas que las conforman. En muchos casos, estas disciplinas se intersectan ya sea por compartir metodologías o perspectivas teóricas o porque los mismos fenómenos, para ser comprendidos, demandan un abordaje multidisciplinario.

Los capítulos que componen el presente volumen dan cuenta de tres dimensiones de la realidad social: la gubernamental, la económica y la social. El punto de intersección de las diferentes investigaciones aquí presentadas se encuentra en un abordaje desde lo local y lo regional, pero que apunta a comprender problemas que tienen alcance nacional. Desde esta perspectiva regional se estudian a fondo problemas relacionados con los elementos que permiten entender la generación de desigualdades en los ámbitos político, social y económico.

El objetivo central de este libro es presentar y compilar un conjunto de trabajos académicos que son resultado de la investigación científico-social realizada, durante los últimos años, por los miembros del Cuerpo Académico Estudios Estratégicos Regionales, en conjunto con algunos estudiantes que integran el posgrado en ciencias sociales de la Facultad de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Los ejes en torno a los que se han integrado dichos trabajos son los procesos de gobernabilidad y gobernanza en el nivel regional y los problemas socioeconómicos locales asociados a: la transición urbana, los problemas organizacionales, la educación en el nivel medio superior y algunas tendencias sociodemográficas específicas.

Un lugar común en las investigaciones sobre gobiernos locales o regionales es la realización de estudios de caso autorreferencia-

les que tratan de explicar una coyuntura específica y constreñida a unos confines territoriales relativamente reducidos, y que prestan poca o nula atención sobre la influencia de la política global o nacional.

Los tres capítulos del eje "Política y gobiernos locales" abordan la problemática local desde una perspectiva diferente, al considerar el ámbito estatal un espacio donde confluyen los intereses y las luchas políticas "de abajo" con "las de arriba", es decir, las locales con las nacionales. Las tres investigaciones no abordan la política estatal como un sistema en el cual la política nacional sea sólo "el ambiente". Tampoco tratan a la política nacional como el sistema primario ni lo que ocurre en el ámbito local o regional sólo una parte del sistema nacional. Los tres capítulos contienen una propuesta innovadora, donde la política estatal es un campo de batalla, un espacio contencioso donde se unen los intereses y las dinámicas de las elites locales y las nacionales.

En los estudios de caso y, sobre todo, en aquellos que se enfocan en el ámbito local, se corre el riesgo de caer en falsas generalizaciones, al considerar lo sucedido en cierto estado o región como representativo de lo que sucede en el país. O en el caso contrario, a veces se cree que lo que pasa en cierto estado o comunidad es distintivo o exclusivo de ese lugar, cuando en realidad se trata de fenómenos o problemáticas que se presentan en lugares diversos sin aparente conexión entre sí. Por tal motivo, se agrega un capítulo sobre Oaxaca, como caso de contraste respecto al estado de Morelos, escenario en el que se desarrollan las otras investigaciones que integran el libro.

El capítulo de Héctor Gómez Peralta, "Alternancia y competencia partidista en Oaxaca: la influencia de la política nacional en el ámbito local", nos presenta una explicación sobre el proceso de democratización (apertura y competencia partidista) desde una perspectiva histórica y que nos permite observar que el proceso de ruptura del régimen de partido hegemónico significó mucho más que la alternancia entre partidos, pues incluyó también un cambio de modelo económico y reacomodos políticos que lograron empoderar a elites emergentes integradas por actores con perfiles profesionales, académicos e ideológicos muy diferentes a los de la tradicional "familia revolucionaria". En ese sentido, Héctor Gómez, para explicar la apertura política tanto en el ámbito nacional como en el estatal, no se remite solamente a lo ocurrido en el año 2000 (las elecciones fede-

rales), ni en 2010 (las elecciones estatales), sino que concibe estos eventos como partes de procesos más amplios donde el viejo modelo de desarrollo estatista, el desarrollo estabilizador y el nacionalismo revolucionario mostraron su agotamiento al provocar una profunda crisis económica en la década de los ocheta del siglo pasado.

En esa línea de ideas, el texto de Miguel Guerrero Olvera y María Elena Galis Pacheco analiza el impacto de un proceso modernizador global: la urbanización del municipio de Cuautla. Ese proceso de cambio de un medio marcadamente rural a otro de tipo urbano fue parte de un proyecto desarrollista y capitalista de las elites mexicanas. Ese abandono de la vida rural, ese proyecto de vocación primermundista y desarrollista fue concebido y presentado como una solución para los problemas económicos y rezagos sociales de todo tipo. Como es evidente, esas expectativas no fueron cumplidas. No se solucionaron los problemas del pasado rural, pero se sumaron nuevos problemas como resultado de la industrialización, la explosión demográfica, la concentración poblacional, etc. Pero conforme crecieron los problemas que produjo esa modernización, no hubo un aumento de los recursos ni de las capacidades institucionales de los diferentes gobiernos locales para hacerle frente a los nuevos desafíos. Este capítulo, intitulado "El crecimiento urbano desordenado: efectos de la transición de una economía agrícola a una de servicios, y de la ausencia de una planeación urbana gubernamental. El caso de Cuautla, Morelos (1983-2010)" muestra cómo la urbanización, si bien es un fenómeno global, se ha aplicado de diferentes formas y ha dado resultados muy diversos de región a región y de municipio a municipio. En el caso de la ciudad de Cuautla, la urbanización se caracterizó por la ausencia de planeación y ordenamiento, lo que produjo una explosión de asentamientos irregulares que demandan servicios públicos (agua potable, drenaje, electricidad, escuelas, hospitales, etc.) y rebasan por mucho la capacidad de los gobiernos municipales y estatales para atenderlas.

El capítulo de Pablo Guerrero Sánchez y Luis Pérez Álvarez pretende explicar, desde la perspectiva organizacional, por qué en México en general no se ha logrado establecer los mecanismos de desarrollo en los principales temas sociales, económicos, políticos, educativos, científicos, de justicia, salud y gobierno en los niveles federal, estatal y municipal. El texto se titula "México, corrupción organizacional institucionalizada, enfoque organizacional y estudio

comparativo entre dos organizaciones, una pública y una privada, en el contexto de Morelos", y expone las implicaciones derivadas del hecho de que las organizaciones locales, tanto públicas como privadas, han establecido compromisos entre actores y gobierno, y que han generado una cultura de la corrupción. Lo anterior ha provocado que las instituciones en México sean débiles y no se puedan establecer los mecanismos adecuados para la consolidación de organizaciones e instituciones formales que regulen los temas sustantivos del país.

La segunda parte de este libro, "Economía y cultura organizacional", incluye dos capítulos. Fabiola Lara y Joaquín Mercado enfocan su trabajo en dos aspectos centrales: el agua y la agricultura en Cuautla, Morelos. En este municipio se observa cómo cada vez más se han restringido los espacios geográficos destinados al uso de la tierra, asimismo los flujos de agua que anteriormente se canalizaron hacia la producción de alimentos hoy tienen otros fines distintos. En "Economía del agua y la agricultura. Implicaciones para Cuautla, Morelos", los autores dividieron su trabajo en dos partes centrales. En la primera destacan de qué manera se dio un cambio importante en esta entidad: el agua destinada al riego agrícola, y que en el pasado fue subsidiada hoy se ha convertido en un bien comercializable en el mercado. También se alude al agua en relación con tres aspectos: como un derecho humano, al tratamiento que se hace de este bien desde el punto de vista de la teoría económica neoclásica, y como un insumo que es fundamental en la actividad económica, particularmente en el campo. Otros puntos que se abordan en esta sección son: a quién se le ha transferido la gestión del agua en México, los cambios en los títulos de propiedad del agua, y algunas causas que explican la deficiencia en la administración y la escasa calidad de los servicios de agua para riego. En la segunda parte de este mismo capítulo se mencionan las causas que están generando la mercantilización del agua y de la tierra destinada al campo. Se afirma que el municipio de Cuautla está transitando de una economía agrícola a otra basada en los servicios y la industria. Lara y Mercado concluyen que, desde la década de 1990, en México se han impulsado reformas que han favorecido la comercialización de las tierras destinadas a uso agrícola y la venta del agua, y que esto ha afectado las condiciones del campo agrícola en el estado de Morelos, particularmente las de Cuautla.

El siguiente texto, "La importancia de la cultura organizacional en el multinivel: el caso de una red de ventas en Cuautla, Morelos",

Anzures y García se plantean como objetivo describir y analizar una red de distribuidores de productos Herbalife en Cuautla, a partir de enfatizar el tipo de valores y principios profesionales y personales que se difunden para favorecer la comercialización de dichas mercancías. Los autores afirman que las empresas dedicadas al negocio multinivel han crecido aceleradamente, tanto en el nivel internacional como en México, y esto se refleja en el volumen de ventas y en el número de personas que han optado por vender estos productos como una opción de autoempleo. Asimismo, señalan que existen pocos estudios que intenten explicar cómo funcionan estas redes de distribución, y por qué es importante la cultura que se transmite en este tipo de estructuras organizativas. Anzures y García integran su texto a partir de cuatro secciones, a saber: la importancia del sistema multinivel en términos económicos, algunas de las características de la empresa Herbalife, la cultura que se ha adoptado en las redes de distribuidores que han impulsado esta empresa y las particularidades que ha adoptado este modelo de negocios en el caso de una red ubicada en Cuautla. Los autores se apoyaron en la metodología cualitativa, particularmente en el estudio de caso, y concluyen que la cultura que se difunde en este negocio se fundamenta en el beneficio personal y se arropa en los principios económicos y administrativos de la eficiencia comercial.

El tercer eje, titulado "Jóvenes y desigualdades", también incluye dos capítulos. En el trabajo "Una aproximación al estudio del abandono escolar en la educación media superior en Morelos", los autores utilizan como instrumento analítico la perspectiva de la acumulación de desventajas y la de capital económico y de capital cultural. Desde la articulación de estas dos perspectivas teóricas, los autores plantean la hipótesis de que el bajo volumen de estos capitales genera condiciones para que se acumulen desventajas y de esta manera se propicie el abandono escolar en el nivel medio superior. Para observar empíricamente la hipótesis propuesta recurren a la Encuesta Nacional de Deserción en la Educación Media Superior, que realizó la Subsecretaría de Educación Media Superior en el año 2012 y que es representativa para el ámbito nacional. Su propuesta plantea que el abandono escolar es el resultado precisamente de que un individuo va acumulando carencias que le impiden mantenerse dentro del sistema escolar. Así, la deserción no resulta de factores aislados, sino de cómo las carencias multifactoriales terminan por impedir a los jóvenes que tengan los capitales necesarios para com-

petir en el campo escolar. Los resultados muestran que aquellos estudiantes que cuentan con menos capitales, tanto económicos como culturales, son los que tienen mayores probabilidades de abandonar los estudios de educación media superior. La perspectiva de acumulación de desventajas resulta fructífera para ayudar a comprender cómo el hecho de que se acumulen bajos niveles de capital económico y cultural genera tales desventajas que orillan a los estudiantes a no tener interés ni habilidades para competir en el campo escolar.

Desde una óptica semejante, que busca ver las desigualdades que se producen a partir de condiciones iniciales de precariedad, el capítulo "Características sociodemográficas de los hijos de jornaleros agrícolas del estado de Morelos", el último de este libro, busca describir las características de las viviendas y de los hogares donde viven los hijos de jornaleros agrícolas. El objetivo final de esa caracterización es contar con elementos objetivos que ayuden a comprender los destinos que esperan a estos jóvenes, el peso del origen social en las pautas de la reproducción social de la exclusión. A partir de los microdatos de la encuesta intercensal 2015 para el caso de Morelos, se construyen indicadores para observar las diferencias de los hogares donde viven los jóvenes y cuyos jefes de hogar son jornaleros agrícolas *versus* su contraparte: jefes de hogar no jornaleros agrícolas. Del jefe de los hogares estudiados se analiza la escolaridad y el número de prestaciones laborales, y de los hogares, el ingreso mensual por trabajo y el ingreso mensual per cápita; además, los autores construyen un índice de precariedad de la vivienda y se exploran condiciones de pobreza alimentaria. Los resultados, de manera consistente y estadísticamente significativa, demuestran que, para el caso de Morelos, en el año 2015, los hogares donde viven los jóvenes cuyos jefes de hogar son jornaleros agrícolas son los que enfrentan las más serias condiciones de precariedad laboral y de vivienda. Allí se registran los más bajos niveles de ingreso económico, las viviendas son las menos equipadas, la probabilidad de que los jóvenes abandonen la escuela es mayor, y las personas enfrentan fuertes niveles de pobreza alimentaria. Así, las condiciones socioeconómicas reproducen a este sector social e impiden que salgan del círculo de pobreza y precariedad. Las regiones agrícolas son generadoras de desigualdades y excluyen a los jóvenes y a sus familiares de toda posibilidad de superar la situación en que han vivido desde siempre.

POLÍTICA Y GOBIERNOS LOCALES

Alternancia y competencia partidista en Oaxaca: la influencia de la política nacional en el ámbito local

Héctor Gómez Peralta

Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo explicar los motivos que permitieron la alternancia partidista en Oaxaca. Se enfatiza el impacto que tuvieron en los ámbitos local y estatal los cambios en el modelo económico y la transición a la democracia que se han vivido en el nivel federal en las últimas décadas. En ese sentido, se abordan los "cómos" y los "porqués" de las rupturas y continuidades en las relaciones entre las elites políticas estatales y las federales.

Frente a los estudios que abordan los temas locales o regionales separados de las dinámicas del país, en este capítulo analizo la relación entre las dinámicas de cambio político locales y las nacionales, donde el ámbito estatal es el punto de encuentro entre ambos mundos. El proceso de transición que experimentó Oaxaca en 2010 al pasar de un régimen de partido hegemónico a la competencia multipartidista no puede comprenderse de manera aislada. Oaxaca es parte de un sistema político federalista más amplio y complejo. Por lo anterior, para comprender la transformación y democratización del subsistema político oaxaqueño es menester revisar el proceso de democratización del sistema político mexicano en general. En primer lugar, haremos un análisis sobre el proceso democratizador en México, y se estudiará la experiencia de competencia política en Oaxaca. Finalmente, se hará un análisis comparado sobre ambas experiencias de apertura y competencia política: la nacional y la local.

De la hegemonía priísta a la competencia multipartidista: el caso de México

Desde su nacimiento en 1946 y hasta la década de 1980, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) fue la encarnación de la hegemonía

política que vivió México durante el periodo posrevolucionario. Junto con las de sus antecesores, el Partido Nacional Revolucionario (PNR, 1929-1946) y el Partido de la Revolución Mexicana (PRM, 1938-1946), las tareas principales del PRI dentro del sistema político mexicano fueron las siguientes:

1. Al ser el PRI una coalición de las múltiples fuerzas políticas "ganadoras" de la Revolución, pero que al mismo tiempo logró incluir a grupos "perdedores", fue el principal instrumento de negociación y representación de intereses entre los diversos sectores que integraban a la sociedad, y de sus grupos políticamente organizados.
2. Fue el instrumento por excelencia para el reclutamiento, formación y ascenso de los cuadros políticos profesionales.
3. Fue un aparato para procesar los descontentos y las demandas sociales (servicios, trámites, obra pública, empleos, concesiones, etcétera).
4. A pesar de que en el país no se celebraban elecciones competitivas, el PRI les otorgaba a los gobiernos posrevolucionarios legitimidad electoral que conseguía al movilizar una amplia y sólida maquinaria corporativa y clientelar.

La hegemonía del PRI descansaba, en gran medida, en la capacidad que tenía el gobierno para alimentar la maquinaria clientelar y corporativa con que se compraba la lealtad de caciques, jefes políticos locales y líderes sindicales y campesinos. Lo anterior pudo llevarse de manera expansiva gracias al "milagro mexicano" que caracterizó la aplicación de la política económica conocida como "Desarrollo estabilizador". Contrario a lo que muchos arguyen, el fin de ese modelo de desarrollo no fue autoría del "neoliberalismo", sino de varios líderes e intelectuales de izquierda, principalmente en el interior del mismo PRI, quienes creían que el beneficio de dicho modelo se focalizaba en los deciles más altos de la sociedad mexicana, con altos costos y sacrificios para el resto de la población.[1] Para

[1] México tenía una de las tasas de recaudación fiscal más bajas del mundo (7.2%), mientras que el gasto público iba enfocado a crear infraestructura y otorgar subsidios al capital privado. Conforme las finanzas públicas fueron comprometiéndose, se prefería hacer recortes al "gasto social" que intentar subir impuestos. Eso explica que la década de 1960 estuviera plagada de movimientos sociales, como los magisteriales, y de médicos y uni-

finales de la década de 1960 eran bastante notorios los síntomas de agotamiento de dicho modelo, pues se mantenían rezagos sociales ancestrales (como la situación de los indígenas y el campesinado en general), y se habían agregado otros más, producto de la industrialización y la urbanización inducida durante las décadas de altas tasas de crecimiento demográfico sin previsión. El movimiento estudiantil de 1968 fue la muestra más evidente de ello. La represión del 2 de octubre a esa expresión de protesta, aunque logró desarticular rápidamente a los descontentos, creó las condiciones para el surgimiento de una cultura política radical de carácter socialista que optó, por un lado, por la vía armada, y, por otro, hacia el sindicalismo universitario.[2]

Ante ese escenario, el gobierno de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) intentó dejar atrás el "desarrollo estabilizador" para entrar al "desarrollo compartido". La idea de "compartir" sugería que se habían alcanzado los límites de la herencia recibida de las décadas previas: desigualdad y concentración económica, estrechez y contención política; demasiadas alianzas con el capital privado y muchas restricciones de acción y expresión hacia el resto de la sociedad. Pero ese intento fue fallido porque no se desmanteló el sistema de privilegios y la protección desmedida hacia el capital privado. En su lugar se sucedieron varias acciones que desencadenaron la beligerancia empresarial a lo largo de esos años, pues consideraban que el gobierno estaba asumiendo posiciones "socialistas", tales como los subsidios desmedidos hacia el consumo y los servicios de las clases populares; la simpatía y el apoyo del gobierno mexicano al presidente socialista chileno Salvador Allende y a la Cuba de Fidel Castro; la muerte del industrial regiomontano Eugenio Garza Sada; la Ley de Asentamientos Humanos, y la expropiación de las tierras del valle del Yaqui,[3] además de un abierto discurso antiempresarial

---

versitarios. Muchos intelectuales de izquierda de esa época, como Pablo González Casanova, Ifigenia Martínez y David Ibarra fueron voces que alertaban sobre los efectos negativos del "desarrollo estabilizador". Señalaban que en la década de 1960 10% de la población concentraba la mitad de la riqueza nacional, mientras que 40% de los mexicanos había visto decrecer su nivel de bienestar en las últimas décadas. José Luis Medina, *Hacia el nuevo Estado: México 1920-1994*, México, FCE, 2006, p. 170.

[2] *Ibid.*, p. 225.

[3] Anselmo Flores, "Los empresarios y la transición a la democracia", en *Revista Mexicana de Sociología*, año 65, núm. 3, julio-septiembre, México, 2003, pp. 497-522.

de parte del presidente, el cual acusaba a los grandes hombres de negocios, principalmente del norte del país, de ser "una minoría plutocrática y profascista que quiere alterar el ritmo creciente de la Revolución Mexicana".[4]

Para restaurarle al régimen la legitimidad perdida, el presidente Echeverría fue aconsejado por el grupo encabezado por Porfirio Muñoz Ledo (entonces presidente del PRI) y Augusto Gómez Villanueva (líder de la CNC) para que restableciera una especie de neocardenismo mediante la reconstitución de una sólida alianza con las clases obrera y campesina, apertura política a intelectuales, académicos y estudiantes, y una reforma electoral para fortalecer a los partidos políticos, así como aplicar una política exterior activa y con pretensiones de liderazgo tercermundista.[5] El resultado fue el enfrentamiento entre el capital privado y el gobierno de la república.

La elección como presidente de José López Portillo y Pacheco (1976-1982) significó un intento por resarcir las relaciones entre los empresarios y el Estado. Se procuró sanar las heridas gracias al "boom" petrolero, que produjo una generosa derrama de negocios rápidos y capitales baratos. Sin embargo, como consecuencia del desplome en los precios del crudo, luego de cinco años de una luna de miel con el capital privado el gobierno de López Portillo adoptó la decisión más antiempresarial de la historia del régimen priísta: estableció el control sobre el cambio de divisas y la estatización de la banca, la cual era nacional, pero en manos privadas.[6]

La respuesta empresarial fue de crítica y ataque a los elementos más profundos no sólo del gobierno, sino también de todo el sistema político priísta. Se cuestionó la validez y legitimidad, tanto jurídica como política, de todo el pacto constitucional posrevolucionario. Se calificó al gobierno de López Portillo de socialista, populista y totalitario en relación con el "derecho inalienable" a la propiedad privada.

Los gobiernos priístas habían criado, cobijado y nutrido a una clase empresarial que, a inicios de la década de 1980, se presentaba con considerables influencia e independencia que la hacían imposible de someter o siquiera controlar. Inmediatamente después de la

[4] Marcela Briz, *El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: surgimiento y consolidación*, México, UNAM, 2002, p. 160.

[5] Medina, *op. cit.*, pp. 226-227.

[6] Héctor Aguilar, *Saldos de la Revolución*, México, Océano, 1984, pp. 109-133.

estatización de la banca se inició la administración de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), y con ello se selló el agotamiento del modelo de desarrollo estatista al iniciarse lo que posteriormente sería bautizado como "neoliberalismo": apertura económica, privatizaciones, descentralización administrativa, adelgazamiento del Estado y desmantelamiento de los programas de corte social.

Es difícil exagerar la situación en que se encontraba la economía del país cuando terminó el sexenio de López Portillo. Como consecuencia de un "bienestar" producto del endeudamiento y el derroche, la situación que le heredaron las administraciones estatistas a De la Madrid fue una inflación cercana a 100%, devaluación de 466%, además de un exorbitante crecimiento de la deuda externa, cercana a los seis mil millones de dólares. Al iniciar 1983 la deuda externa llegó a 84 mil millones de dólares, cifra que representaba 89.9% del Producto Interno Bruto.[7]

La prioridad del Ejecutivo fue lograr la estabilidad macroeconómica mediante el Programa Inmediato de Recuperación Económica (PIRE) que consistía en acciones que el mismo presidente nombraba "políticas de ajuste y corrección de rumbo": disminuir el desequilibrio externo y fiscal, frenar la inflación, recuperar la confianza de la inversión privada y contener el éxodo masivo de capitales y divisas.[8] Llevar a cabo el proyecto de "ajuste" del presidente implicaba atentar contra múltiples intereses creados y entrelazados por la maquinaria clientelar del PRI, pues consistía en la congelación de salarios, reducción del gasto público y corriente, así como liquidar o privatizar un gran número de empresas paraestatales; todo lo anterior constituía las herramientas por medio de las cuales los caciques y líderes corporativos de ese partido obtenían apoyo y lealtad de sus bases.

El agotamiento del modelo de desarrollo estatista provocó el desplazamiento de un grupo de políticos de las altas esferas de influencia, tanto en el PRI como en el gobierno, hacia los círculos de espera en las embajadas y los cargos menores en comisiones sin relevancia. Su lugar fue ocupado por una nueva camada de priístas cuyas características profesionales e ideológicas eran bastante diferentes. Tenían un perfil profesional económico-administrativo

[7] Presidencia de la República Mexicana, *Crónica del sexenio 1982-1988*, México, FCE, 1989, pp. 19-25.

[8] Miguel de la Madrid, *Cambio de rumbo: testimonio de una presidencia*, México, FCE, 2004.

cuyas carreras en el ámbito público habían tenido muy poco que ver con la vida clientelar y corporativa del PRI. La trayectoria pública de Miguel de la Madrid es muy representativa del perfil de la nueva elite priísta neoliberal y tecnocrática.[9]

El perfil de los presidentes nos indica también los giros que fueron tomando los reclutamientos y ascensos dentro de la elite que gobernó hegemónicamente en México durante la época posrevolucionaria. Todos fueron militares hasta Manuel Ávila Camacho (1940-1946). Desde entonces fueron abogados y ex secretarios de Gobernación hasta Luis Echeverría, con excepción de Adolfo López Mateos (1958-1964), que fue secretario del Trabajo. Desde 1976 y hasta el fin del sistema político priísta en el año 2000, el origen de los presidentes abandonó los sectores políticos de la administración pública y gravitó hacia los círculos financieros y hacendarios.

La extracción social y educativa de esos nuevos priístas contrasta con la de los priístas tradicionales. Las escuelas públicas y los aparatos corporativos del partido nutrieron a la dirigencia del PRI durante toda la fase civil iniciada por Miguel Alemán (1946-1952). La nueva elite priísta tecnocrática se caracterizó por contar con una formación intelectual y profesional en las más prestigiadas universidades de Estados Unidos, además de haber hecho carreras dentro de las instituciones financieras del Estado, con mínima o nula experiencia en cargos de elección popular.

Con el liderazgo de Cuauhtémoc Cárdenas y Porfirio Muñoz Ledo, un grupo de priístas de la vieja escuela aprovechó la reacción social que provocaron las medidas de ajuste neoliberal y el descontento que algunos cuadros priístas manifestaron contra la "tecnocratización"

[9] Miguel de la Madrid se definía a sí mismo como un liberal en su más pura expresión. Su formación inicial fue en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con especialización en derecho bancario y comercial al hacer su pasantía en el departamento legal del Banco de Comercio Exterior, y posteriormente al trabajar en la Cámara Minera de México. Después fue invitado por Mario Ramón Beteta al Banco de México, institución que lo becó en 1964 para estudiar en Harvard. A su regreso laboró en el área de finanzas de Petróleos Mexicanos (Pemex), y posteriormente en la Secretaría de Hacienda. En 1979 fue designado secretario de Programación y Presupuesto, cargo que cumplió hasta su postulación como precandidato a la presidencia en septiembre de 1981; él mismo declaró que se afilió al partido solamente porque le parecía "el mejor camino para hacer una carrera pública". Manuel González (coord.), *El partido de la Revolución: institución y conflicto (1928-1999)*, México, FCE, 2000, p. 505.

de ámbitos neurálgicos de la administración pública, para formar una corriente democrática dentro del PRI que se presentaba como la salvadora, reformadora y continuadora del modelo de desarrollo estatista.

Al mismo tiempo, la tradición socialista, conocida popularmente como "la izquierda", estaba sufriendo un proceso de modificación ideológica, influida por el eurocomunismo,[10] al abandonar su ideología radical y revolucionaria, buscando unificarse en un solo partido con el objetivo de lograr su registro electoral. De la corriente democrática del PRI y los antiguos partidos socialistas surgió en 1989 el Partido de la Revolución Democrática (PRD).[11]

[10] Desde finales del siglo XIX e inicios del XX, el pensamiento socialista en los países europeos con valores liberales fuertemente enraizados en la población (Inglaterra, Francia, Holanda, Suecia, etc.), giró hacia posiciones alejadas del pensamiento marxista, radical y revolucionario. Aquellos socialistas consideraban que la nueva y mejor sociedad que sustituiría a la actual de explotación y miseria, se lograría sin pisotear los logros alcanzados por el liberalismo, tales como las instituciones democráticas y las garantías individuales; por ello el cambio debería de ser gradual, usando las instituciones electorales y parlamentarias, y por medio de una educación que difundiera en todos los sectores de la sociedad los más altos valores éticos y morales. Con el tiempo, a ellos se les conoció mejor como los "socialistas democráticos" o los "socialdemócratas", cuyo nombre los diferenciaba de los "socialistas revolucionarios" o "comunistas". En la Europa Occidental de la segunda posguerra, haciendo una alianza anticomunista, los socialdemócratas y los demócrata-cristianos se convirtieron en los partidos políticos dominantes; juntos transformaron al capitalismo, lenta pero intensamente, al punto de que las poblaciones de sus respectivos países alcanzaron niveles de bienestar y confort que Marx, Lenin y los trabajadores de los países comunistas jamás soñaron. En ese escenario, los partidos comunistas de las naciones desarrolladas se vieron obligados por las circunstancias a replantear su plataforma de acción. De hecho, el partido político que más éxitos electorales ha tenido en el mundo entero ha sido el Partido Socialdemócrata de Suecia, que desde 1917 ha dominado la escena política de esa nación nórdica. Ese escenario de predominio socialdemócrata en los países capitalistas más importantes fue desolador para los comunistas. Por ello desde mediados de la década de 1970 los partidos comunistas de las naciones occidentales rechazaron el modelo soviético, trataron de acercarse a las clases medias (que en los países capitalistas desarrollados son la mayoría de la población), y aceptaron el constitucionalismo liberal y su modelo parlamentario pluripartidista. Ese nuevo perfil de partidos comunistas occidentales fue bautizado como "eurocomunista".

[11] Su registro como partido provino del Partido Mexicano Socialista, que a su vez nació de seis fuerzas políticas de izquierda a nivel nacional: Partido Mexicano de los Trabajadores, Partido Socialista Unificado de México,

Paralelamente a esos sucesos, el otro gran partido de oposición, el Partido Acción Nacional (PAN), experimentó un profundo proceso de reestructuración por la llegada de empresarios con ideología socialcristiana y amplios grupos de clases medias que vieron afectados sus intereses por las crisis económicas de las décadas de 1970 y 1980. Muchos de esos empresarios, como Manuel Clouthier, Ernesto Ruffo y Vicente Fox, hicieron sus fortunas al amparo del PRI, del Estado posrevolucionario, y todo el modelo económico proteccionista. Pero ahora veían al Estado autoritario y paternalista como un obstáculo para seguir creciendo.

El fin de la alianza histórica entre el Estado y los empresarios —los consentidos del régimen acostumbrados a la negociación favorable y ventajosa— propició que muchos hombres de negocios, con el apoyo de organizaciones de clases medias, ingresaran al PAN, sobre todo después de 1983, buscando caminos para combatir a un Estado que calificaban de obeso, ineficiente, autoritario, corrupto y arbitrario. Tenían el firme propósito de terminar con la hegemonía del PRI y buscar, mediante los procesos electorales, tanto instaurar en México un sistema de partidos competitivo y plural, como impulsar desde el gobierno su propio proyecto socioeconómico.[12]

Como se puede observar, el cambio de modelo vino de algunas facciones de la misma familia revolucionaria. Fue una lucha interelite. La particularidad del caso mexicano residió en que, en la transición de un sistema estatista y autoritario a otro de libre mercado y democrático —a diferencia de lo que pasó en otros países—, el proceso de apertura fue dirigido e iniciado no por grupos opositores al régimen, sino por una parte de la elite gobernante, pero de manera discrecional y selectiva. Por ejemplo, Salinas de Gortari consideraba que para que en México no ocurriera lo mismo que en la Unión Soviética —donde en el proceso de transición y apertura el sistema entero se colapsó y terminó por desaparecer—, primeramente, deberían de crearse las condiciones para que la democracia

---

Partido Popular Revolucionario, Movimiento Revolucionario del Pueblo, Unión de la Izquierda Comunista y el Partido Socialista de los Trabajadores. Raúl Villegas (coord.), *¿A dónde va el PRD?*, México, Fundación Cultural Tercer Milenio, 2001, pp. 2-14.

[12] Héctor Gómez, "Las doctrinas políticas del Partido Acción Nacional: del falangismo a la Democracia Cristiana", tesis doctoral en ciencias políticas y sociales, México, FCPyS-UNAM, 2010, pp. 81-204.

pudiera existir, por lo que el libre mercado debería de consolidarse primero.[13] Se planeó hacer una *perestroika* sin *glasnot*.

A pesar de que fueron visibles y profundas las diferencias ideológicas y programáticas entre las dos principales fuerzas de oposición, el PAN y el PRD tenían un enemigo común y el proyecto compartido de que México contara con un sistema político más abierto, competitivo y plural, en pocas palabras, más democrático.

Cómo señala Adam Przeworski, una de las claves al transitar de un sistema autoritario a uno democrático es pasar de un gobierno de personas a un gobierno de instituciones. Por eso la lucha por la transición democrática en México, protagonizada por el PAN y el PRD durante la década de 1990, consistió fundamentalmente en la creación y consolidación de instituciones que ejercieran los poderes que monopolizaba de manera unipersonal el presidente de la república, como cabeza de todo el sistema político priísta.

Como ejemplo de lo anterior podemos citar que se modificó la composición del Senado de la república para introducir un mayor número de legisladores electos por la vía de la representación proporcional, con lo que la oposición incrementó de manera considerable su presencia en ese órgano de contrapeso presidencial; también aumentaron los tiempos oficiales de los partidos políticos de oposición en los medios masivos de comunicación; se introdujo el primer sistema de fiscalización de los recursos públicos y privados de los partidos políticos, y, probablemente la reforma más importante: se creó el Instituto Federal Electoral (IFE), con el cual las elecciones dejaron de ser controladas por la Secretaría de Gobernación.

El problema de la transición mexicana es que ese paso de un gobierno de personas a un gobierno de reglas se redujo casi exclusivamente a reglas en el ámbito electoral y partidista. Durante esos años los partidos de oposición nunca debatieron claramente o tuvieron un proyecto democratizador sobre el sistema judicial, el educativo, las nuevas y más democráticas relaciones entre el Estado y las múltiples confesiones religiosas, los derechos humanos dentro de las comunidades indígenas, etc. Se creyó que la alternancia iba a traer consigo la solución a todos esas cuestiones por resolver. El proceso democratizador no ha tenido extensión ni hondura suficientes para

[13] Carlos Salinas de Gortari, *México: un paso difícil a la modernidad*, México, Plaza y Janés, 2000.

dar paso a una mayor organización social y participación amplia de ciudadanos; por el contrario, se han restringido. Al reflejarse todo esto en el legislativo, el resultado ha sido la pluralidad con precaria representación; legisladores distantes del ciudadano, de hecho, independientes de ellos e íntimamente dependientes de los intereses de la oligarquía que los auspician. Esto es, partidocracia y desrepresentación ciudadana.[14] En síntesis, en México se consideró que pasar de una "hegemonía representativa" a una "oligarquía competitiva" ya implicaba tener un sistema democrático. La transición fue reducida al simple deseo de competencia electoral.

No es mi intención menospreciar los efectos democratizadores que trajo consigo la alternancia que experimentó México cuando el PAN ganó las elecciones presidenciales en el año 2000, con Vicente Fox como candidato triunfador. Aunque no se cuenta en México con una democracia plena, hay que reconocer que existe una mayor pluralidad de opciones y elites compitiendo, lo cual es un avance nada despreciable para nuestra joven y frágil democracia. El sistema político mexicano ha experimentado sucesos de dispersión del poder público que en otra época hubieran sido sólo un anhelo: gobiernos divididos,[15] función real de contrapeso por parte del Congreso de la Unión, papel de árbitro por parte de la Suprema Corte de Justicia, aumento de la autonomía, y desconcentración del poder federal entre los estados y sus municipios, lo que ha dado a éstos en ese proceso de transición una importancia que probablemente nunca tuvieron en su historia, o sólo la tuvieron de manera efímera.

La transición nacional vista desde Oaxaca

Todo el proceso de apertura y modernización política anteriormente descrito, aunque tiene serias limitaciones y retos muy importantes que afrontar, es, como he argumentado, un avance democratizador nada despreciable. Sin embargo, como sucedió en la construcción del sistema político posrevolucionario, el diseño y ejecución del nuevo sistema político mexicano pasó inadvertido en la mayor parte del

[14] Manuel Villa Aguilera, "México, democratización de espuma: sin participación ni representación", en *Estudios Políticos*, núm. 20, mayo-agosto, México, UNAM, 2010, pp. 11-28.

[15] En ciencia política se conoce como "gobierno dividido" cuando el Ejecutivo y la mayoría del Legislativo pertenecen a partidos políticos diferentes.

territorio que integra el estado de Oaxaca, donde las estructuras y prácticas políticas autoritarias siguen reeditándose una y otra vez.

Para entender lo anterior es menester profundizar el análisis sobre el entramado institucional vinculado a los gobiernos democráticos. Dado el carácter presidencialista y centralista que tuvo el sistema político mexicano por más de un siglo, se han focalizado los reflectores en el Poder Ejecutivo, pero impacta más en el proceso de transición democrática la alternancia en el legislativo. Un Congreso donde estén representados los partidos de mayor apoyo ciudadano, sin el aplastante dominio de uno solo de ellos, se convierte en el espacio natural de acción de la oposición, y con ello, de debate público, escrutando y fiscalizando las acciones del Ejecutivo. En síntesis, el Congreso se convierte en un verdadero órgano de contrapeso al gobierno que impide la concentración del poder en una sola elite, lo que permite la rotación y circulación de elites.

En el caso de Oaxaca, hasta las elecciones del año 2010 el Congreso estatal estuvo bajo el dominio hegemónico e indiscutible del PRI. Es ilustrativo el hecho de que en la última legislatura con gobernador priísta (2007-2010) 100% de los diputados de mayoría perteneciera al PRI. Al conjugarse lo anterior con el hecho de que ese mismo partido quedó acéfalo al perder a su líder "histórico y natural", el presidente de la república, se generó un fenómeno inesperado bautizado por algunos autores como *gobernadorismo*.[16]

El concepto de *gobernadorismo* describe un fenómeno mediante el cual un gobernador, principalmente priísta, al quedar liberado de la lealtad hacia el presidente de la república, pues ya no pertenecea su mismo partido, hace de su entidad una pequeña "república unipersonal". Ante la caída del rey que sometía a los poderes regionales, los señores feudales toman el control. De esa manera, los gobernadores de estados como Oaxaca, al no contar con un Congreso que los limite y fiscalice, distribuían a su libre arbitrio recursos para premiar o castigar a los diversos actores que buscaban sus favores o se les oponían, según sea el caso. Por ejemplo, durante la administración de José Murat Casab (1998-2004), mientras el resto del país experimentaba un proceso de apertura y modernización,

[16] Víctor Raúl Martínez, *Oaxaca: escenarios del nuevo siglo*, Oaxaca, IISUABJO, 2002; David Recondo, "Oaxaca, el ocaso de un régimen", en *Letras Libres*, febrero, México, 2007, pp. 42-45; Jorge Cruz, "Organizaciones sociales y partidos políticos en Oaxaca: sus vínculos", en *Revista Política y Cultura*, núm. 27, México, 2007.

decenas de presidentes municipales "incómodos" fueron sustituidos por administradores municipales nombrados por el gobernador sin que existiera asidero legal para ello. Tan sólo en el trienio 2002-2004 la legislatura estatal con mayoría absoluta de diputados priístas leales al gobernador decretó la desaparición de poderes de 38 municipios.[17]

El *gobernadorismo* en Oaxaca contó, hasta 2010, con la existencia de las inconstitucionales delegaciones regionales de gobierno. El artículo 115 de la Constitución federal especifica claramente que no debe existir una autoridad intermedia entre los municipios y el gobierno estatal. Sin embargo, en Oaxaca los gobernadores priístas tuvieron a su servicio una estructura de mediación que abarcaba 100% del territorio. Cada región disponía de uno o varios delegados, cuya función oficial era representar al gobernador ante las autoridades municipales, ocasionando que en la práctica muchas veces sometieran a los poderes municipales a los intereses electorales del gobernador.[18]

A pesar de que en 1995 se reconocieron en la Constitución estatal las formas de gobierno fundamentadas en "usos y costumbres", donde los partidos políticos supuestamente no tienen injerencia, sino que son la reproducción de formas tradicionales y ancestrales de gobierno indígena, el PRI sigue teniendo el control estructural sobre un gran número de los ayuntamientos de la entidad. Incluso en Oaxaca varios medios de comunicación han sido propiedad de altos funcionarios priístas. Por mencionar algunos casos, el *Panorama Oaxaqueño* es propiedad de Jesús Torres Márquez, quien fuera diputado y presidente municipal de la capital del estado; *El Sol de Oaxaca* era propiedad del recientemente fallecido diputado federal Ricardo Hernández Casanova; *La Extra de Oaxaca* fue fundada por Ramírez Puga, quien fungió como secretario particular del gobernador Manuel Zárate Aquino.[19]

De la misma manera, al estar el Legislativo bajo el control del partido del gobernador, los órganos que supuestamente sirven para

[17] Víctor Raúl Martínez, *Autoritarismo, movimiento popular y crisis política: Oaxaca 2006*, Oaxaca, IISUABJO, 2007, pp. 24-25.

[18] David Recondo, *La política del gatopardo: Multiculturalismo y democracia en Oaxaca*, México, CIESAS, 2007, p. 349.

[19] Amelia Jiménez, "La alternancia política en el municipio de Miahuatlán de Porfirio Díaz, Oaxaca", tesis de licenciatura en administración pública, Oaxaca, Universidad de la Sierra Sur, 2010.

vigilar al Ejecutivo, en la práctica eran controlados por el propio gobernador. Son los diputados los que constitucionalmente ponen y deponen a los directivos de los organismos descentralizados y autónomos, además de asignar su presupuesto, pero en la práctica los legisladores sólo validaban las decisiones adoptadas por el gobernador. Tal era el caso emblemático de la Comisión para la Defensa de los Derechos Humanos de Oaxaca (CDDHO), cuyos pronunciamientos en la materia casi siempre fueron divergentes o incluso opuestos a las recomendaciones de organismos nacionales o internacionales sobre las constantes violaciones a los derechos humanos que cometieron las autoridades estatales.

Por si fuera poco, el diseño institucional de los organismos electorales estatales es una de las causas de muchos de los conflictos políticos que suceden en Oaxaca, pues ahí todavía es la Cámara de Diputados, facultada por el artículo 39 de la Constitución local, quien se erige como colegio electoral para calificar a las elecciones de esos mismos diputados y de todos los presidentes municipales. Hasta antes de la llegada de Gabino Cué a la gubernatura del estado, Oaxaca era la única entidad federativa que conservaba esa anacrónica figura que fue eliminada desde 1993 en la legislación federal y el resto de las entidades al delegar todas las facultades electorales a órganos ciudadanos autónomos.

Como ya mencioné, uno de los grandes catalizadores de la apertura política y económica en México fue la clase empresarial, sobre todo mediante el PAN. Sin embargo, en Oaxaca la clase empresarial es uno de los obstáculos para el cambio político y económico. Para comprender lo anterior hay que conocer las particularidades del "empresariado" oaxaqueño. Al no haber formado parte del proceso de industrialización que experimentó el centro y norte del país durante el desarrollo estabilizador, en Oaxaca no existen empresas que sean capaces de competir en mercados que vayan más allá de una o dos regiones del mismo estado. En otras partes del país florecieron grandes empresas que compiten en mercados internacionales, como el Grupo Modelo, Bimbo, Cemex, Grupo Carso, Peñoles, Femsa, Cinépolis, Grupo Júmex, Vitro, Alpura, Lala, por mencionar algunos ejemplos de una larga lista, pero en Oaxaca los empresarios son en su mayoría hoteleros y comerciantes locales o regionales. Las grandes empresas dentro del territorio de esa entidad provienen del exterior.

Si revisamos a los autores clásicos sobre el tema, la "burguesía" tiene como una de sus características distintivas la innovación, el

espíritu emprendedor, la búsqueda de nuevos y mejores espacios para expandir mercados, lo que la lleva a modificar y romper con las viejas relaciones económicas, junto con las estructuras sociales y políticas que se sostienen en ellas. Incluso Marx, cuando analizó la acumulación originaria de capital, sostuvo que "la burguesía no puede existir sino a condición de revolucionar incesantemente los instrumentos y relaciones de producción y, por consiguiente, todas las relaciones sociales".[20] Obviamente Marx no simpatizaba en lo absoluto con la burguesía, pero su análisis nos sirve para conocer el papel que ejerce la clase empresarial como agente transformador de las estructuras sociopolíticas en los lugares que cuentan con un sistema de mercado dinámico.

En contraste, cuando observamos a la "burguesía" del mundo subdesarrollado, y más en concreto en el sureste mexicano, en realidad nos referirnos a las agrupaciones de comerciantes y bodegueros que desde hace décadas monopolizan sus mercados e incrementan su capital tan sólo comprando y vendiendo más caro. En ese sentido, utilizar el concepto de "empresarios" es sólo una licencia sociológica que Max Weber explicaba como "capitalismo sin *ethos* empresarial". Es decir, capitalistas que surgen en las sociedades tradicionales y rurales que carecen de "la ética y los valores empresariales" vinculados al capitalismo liberal. Esos "capitalistas sin espíritu empresarial" se caracterizan por la falta de escrúpulos por aumentar sus ganancias y continuar con el control de sus mercados cautivos, aunque tengan que recurrir al asesinato o la intimidación violenta para lograrlo. Frente al capitalismo liberal fundamentado en la libre competencia y la innovación empresarial, aquí encontramos lo que Baumol, Schramm y Litan conceptualizan como "capitalismo oligárquico" o "capitalismo de clientela" (*oligarquic capitalism* o *crony capitalism*), donde las elites no promueven el crecimiento como en otros modelos de capitalismo, sino que los oligarcas sostienen una serie de reglas para eliminar a la libre competencia y asegurar el enriquecimiento personal mediante los favores y las protecciones gubernamentales.[21]

[20] Karl Marx, *El manifiesto del partido comunista*, Barcelona, Crítica, 1997, p. 18.

[21] William Baumol, Robert Litan y Carl Schramm, *Good Capitalism, Bad Capitalism and the Economics of Growth and Prosperity*, New Haven, Yale University Press, 2009.

Son características del "empresariado oaxaqueño" mayoritariamente las actividades comerciales de simple compra-venta, que reproducen ciclos económicos cuyas raíces se remontan a décadas, y en algunos casos a siglos. Tal es el caso de la paradigmática ciudad oaxaqueña de Huajuapan de León, donde un puñado de familias de comerciantes, desde los años coloniales, acapara la producción indígena que canaliza hacia los comerciantes más grandes de Tehuacán y Puebla.[22] Obviamente una clase "empresarial" con esas características, lejos de ser un agente del cambio, es enemiga de la innovación en materia económica, y además es defensora de las estructuras políticas tradicionales.

En esa línea de ideas es que afirmo que mientras otras partes del país experimentaron un proceso democratizador y de apertura económica, si bien con deficiencias y limitaciones, en Oaxaca la transición mexicana fue algo que la mayoría de sus habitantes atestiguó sólo a la distancia por los medios de comunicación masiva. La excepción dentro de Oaxaca sería la región del istmo en la década de 1980, cuando varios municipios experimentaron cierto pluralismo electoral incluso antes de la apertura política en el nivel nacional. A pesar de su discurso inicial cargado de leninismo, la Coalición Obrera Campesino Estudiantil del Istmo (COCEI), con fuerte apoyo de Arturo Lona Reyes, obispo emérito de la diócesis de Tehuantepec y partidario de la teología de la liberación, en la práctica logró crear un espacio público de competencia partidista y abrir el mercado local a las nuevas tecnologías, por lo que esa región registró un ingreso per cápita en su población indígena superior al promedio estatal de 4 300 dólares.[23]

La experiencia oaxaqueña de alternancia y competencia partidista

El 4 de julio de 2010 ocurrió en Oaxaca el histórico triunfo de un candidato a la gubernatura no postulado por el PRI. Gabino Cué Monteagudo logró unir a todos los partidos de oposición de Oaxaca contra el candidato priísta Eviel Pérez Magaña, con excepción del

[22] Colin Clarke, *Class, Ethnicity and Community in Southern Mexico: Oaxaca's Peasantries*, Oxford, Oxford University Press, 2000, p. 134.

[23] Aunque las comunidades indígenas del itsmo tienen un ingreso per cápita que es la mitad del promedio nacional, es el doble del que poseen otras

Partido Unidad Popular, que es el único partido "étnico", dirigido explícitamente a indígenas, en todo el país.

Los resultados de la votación fueron 50.11% para Gabino Cué, y 41.90% para Eviel Pérez.[24] Pero, ¿por qué fue posible el triunfo de la oposición en un contexto de hegemonía priísta? Es necesario considerar que Gabino Cué es un ex priísta que, además de contar con el apoyo del PAN y el PRD, tuvo el apoyo de varios ex priístas y organizaciones gremiales que antes eran leales al PRI, como el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE).[25] Es decir, la disputa inició como una pugna interelite, aunque posteriormente se sumaron los partidos de oposición de Oaxaca. Esto es importante porque, al iniciarse la lucha en el seno de la elite gobernante, los lazos de amistad y parentesco suavizan un conflicto que de otro modo podría ser muy violento.

La pugna en el interior del PRI inició aproximadamente dos décadas atrás, cuando la cúpula, tanto del partido como del gobierno oaxaqueño, empezó a tener entre sus filas a gente como Gabino Cué, Diódoro Carrasco y Gerardo Cajiga, que a su vez tienen vínculos importantes con ex priístas notables fuera de Oaxaca, como Addy Joaquín Coldwell (empresaria y ahora panista de Quintana Roo), y Rafael Moreno Valle Rosas (gobernador de Puebla por el PAN durante el periodo 2011-2017). Pero, ¿por qué se dio esa ruptura en el interior del PRI?, ¿qué representa ese grupo de ex priístas?

Esos ex priístas tienen en común contar con un perfil político, profesional e ideológico diferente al de los políticos tradicionales que habían forjado sus carreras dentro de la maquinaria corporativa y clientelar del PRI. El ejemplo arquetípico del tradicional político oaxaqueño es el ex gobernador Heladio Ramírez López (1986-1992), de origen mixteco, abogado por la UNAM, líder campesino regional, y que ascendió a los altos círculos de la política oaxaqueña dentro de

---

poblaciones con mayoría indígena de Oaxaca, como la Sierra Juárez, la chinanteca, la región mixe y la mixteca. Ugo Pipitone, *Oaxaca: comunidad, instituciones, vanguardias*, México, CIEDE, 2007 (Documento de trabajo 45), p. 70.

[24] Instituto Estatal del Estado de Oaxaca, disponible en <http://www.iee-oax.org.mx/>, consultado el 10 de diciembre de 2014.

[25] El brazo electoral del SNTE es el Partido Nueva Alianza (Panal). A 48 horas del cierre de campaña y a cinco días de los comicios, la candidata de ese partido, Irma Piñeyro Arias, declinó su candidatura en favor de la alianza opositora al PRI. Dado el importante apoyo del magisterio para la victoria de la oposición, Piñeyro Arias fue nombrada secretaria general de gobierno.

los oscuros y lúgubres pasillos de la Confederación Nacional Campesina (CNC) de Oaxaca. Como Heladio Ramírez, la cúpula priísta estuvo integrada durante décadas por personas cuyas carreras políticas fueron forjadas en las estructuras corporativas del partido y con el perfil de ser abogados de la UNAM o de las universidades públicas estatales.

En contraste, los militantes priístas que posteriormente se salieron para nutrir las filas de la oposición contaban con carreras y posgrados en economía o administración, egresados de prestigiosas escuelas privadas como el Tecnológico de Monterrey, el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y posgrados en las mejores escuelas estadounidenses. Contaban con un proyecto de eficiencia administrativa y racionalidad económica que chocaba directamente con los intereses que sostienen a la estructura de la CNC y la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP). Su arribo a los cargos de alta dirección en la administración pública de Oaxaca se debe en gran parte a las modificaciones que Luis Donaldo Colosio, desde la presidencia nacional del PRI (1988-1992), le hizo a su partido para prepararlo para triunfar electoralmente en condiciones de real competencia. El proyecto tenía como principal eje orientar al PRI del corporativismo a una organización territorial, es decir, la estructura electoral del PRI dejaría de descansar sobre las grandes centrales obreras y campesinas para apoyarse en cuadros profesionales cuyo ámbito de acción sería territorial, ya no gremial.[26] Por lo que los priístas con perfil profesionista y modernizador —como también lo fueron Colosio y Salinas de Gortari, que controlaban con mano firme a su partido— ascendieron en el PRI oaxaqueño de manera rápida y directa sin pasar por las estructuras corporativas. Es importante aclarar que en Oaxaca la otra gran organización corporativa del PRI, la Confederación de Trabajadores de México (CTM), tiene un poder muy limitado, consecuencia de la reducida clase obrera oaxaqueña, dado el mayoritario ambiente rural del estado, por lo que hay muy pocos trabajadores urbanos e industriales, que son el grueso de quienes integran dicha central obrera.[27]

[26] César González, "La modernización del PRI: el paso pendiente de la estructura sectorial a la territorial", en Víctor Manuel Muñoz Patraca (coord.), *Partido Revolucionario Institucional: ascenso y caída del partido hegemónico*, México, Siglo XXI Editores, 2006, pp. 67-92.

[27] La evidencia más notable del aislamiento de Oaxaca en el proceso de industrialización y urbanización de que gozó gran parte de la república

Lo ocurrido en la XVII Asamblea Nacional del PRI (1996) nos indica diáfanamente la disputa que existió en ese partido entre la *nomenklatura* priísta[28] y los tecnócratas modernizadores. La disputa en esa asamblea fue la creación de una nueva Declaración de Principios para el partido que sustituyera el programa salinista del "liberalismo social". Durante los trabajos de la asamblea, la mayoría de los priístas, entre los que destacaron los delegados de Oaxaca y Chiapas, manifestó su rechazo al neoliberalismo acusándolo de ser contrario a la Revolución mexicana, y lograron que se restituyera en los documentos doctrinarios del PRI, apoyados en el nacionalismo revolucionario, reivindicando al Estado rector. Esta asamblea priísta fue un hecho histórico del propio partido, pues sus líderes sindicales y regionales se opusieron abiertamente a la voluntad del presidente Ernesto Zedillo (1994-2000). Fue la rebelión de los "dinosaurios" frente a los tecnócratas.[29]

---

mexicana durante el siglo XX, es su incipiente producción manufacturera, la cual es en ramas tradicionales como alimentos, bebidas y tabaco, además de ser de magnitudes diminutas, promediando tres empleados por empresa. Un solo municipio, de los 570 que integran a Oaxaca, concentra cuatro quintas partes del producto manufacturero estatal (Salina Cruz). Servicios y comercio ocupan 250 mil personas, cinco veces más que la manufactura. Un perfil que podría parecer "moderno" si no fuera porque en Oaxaca quienes se dedican al sector "servicios" lo hacen en su gran mayoría con subempleos y trabajos informales. Pipitone, *op. cit.*, p. 18.

[28] La "nomenklatura" es el término que muchas veces Carlos Salinas de Gortari utilizaba para referirse a los líderes sindicales y dirigentes de la alta burocracia del partido que, en su afán por preservar los privilegios que obtuvieron durante las décadas de expansión estatista, se resistían a las medidas de eficiencia administrativa, racionalidad económica y adelgazamiento del Estado. Es muy revelador que Salinas haya tomado ese concepto para referirse a los priístas tradicionales, pues la "nomenklatura" es el nombre que tenía la elite de funcionarios estatales de la Unión Soviética que ocupaban cargos clave en el gobierno, obtenían grandes privilegios gracias a las relaciones clientelares que desarrollaron en sus cargos, y tenían una actitud patrimonialista de los recursos estatales que en el discurso eran propiedad de la nación.

[29] El triunfo de los caciques tradicionales y líderes sindicales fue posible en gran medida gracias al descrédito que tuvieron los tecnócratas "liberalizadores" luego de la crisis de 1994, producto de errores de diseño de las reformas liberalizadoras, como privatizar sin tener fuertes y consolidadas instituciones reguladoras que impidieran la existencia de monopolios, lo que llevó a la concentración del poder en el sector de telecomunicaciones (el más dinámico y rentable del mundo contemporáneo), al abuso y quiebra de la banca que recientemente había sido privatizada, además de un mal diag-

Al perder el PRI la presidencia de la república en el año 2000, se bloqueó la circulación de cuadros provenientes de las elites priístas estatales que escalaban al ámbito federal. Durante el sexenio del gobernador José Murat (1998-2004), las disputas entre los viejos y los nuevos priístas fueron más fuertes, pues el partido ya no contaba con mecanismos para asegurar la lealtad de sus militantes insatisfechos por no haber sido beneficiados con cargos públicos.

Lo anterior también tuvo consecuencias en la transmisión del poder en el Ejecutivo estatal. Los gobernadores priístas José Murat y Ulises Ruiz no fueron elegidos por el gobierno federal, como Diódoro Carrasco, que fue candidato por el deseo de Carlos Salinas, sino que fueron producto de la burocracia nacional del PRI. Murat no quería a Ulises Ruiz como su sucesor, sino que fue impuesto por Roberto Madrazo, dirigente nacional del PRI. Pero tratando de garantizar sus múltiples negocios, Murat le impuso a Ulises a pocos, pero importantes colaboradores, los cuales, con el tiempo, fueron removidos de sus cargos. Ese desplazamiento de la gente de Murat desencadenó que múltiples organizaciones sociales con quienes él había entablado un "pacto de gobernabilidad" se enfrentaran a Ulises Ruiz.[30] Esos movimientos sociales "subsidiados" por los gobiernos anteriores se convirtieron en fuertes promotores de la candidatura de Gabino Cué.

La pérdida del poder nacional por parte del PRI fue la chispa que incendió las esperanzas de la oposición en Oaxaca para hacerse del poder estatal, y coadyuvó a que varios militantes del PRI, entre los que resaltan Gabino Cué y Diódoro Carrasco, decidieran salirse del partido y volverse opositores al gobierno de José Murat. En 2004

---

nóstico en la política cambiaria por parte del gobierno de Salinas. Carlos Elizondo Meyer-Serra, "La economía política de un crecimiento mediocre", en Soledad Loaeza y Jean François Prud'homme (coords.), *Instituciones y procesos políticos*, México, El Colmex, 2010, pp. 159-196.

[30] El "pacto de gobernabilidad" fue un acuerdo hecho entre el gobernador Murat y diversas organizaciones "populares" que consistía en el otorgamiento de recursos públicos a cambio de no entorpecer sistemáticamente las acciones gubernamentales. Las organizaciones que fueron beneficiadas fueron el Movimiento de Unificación y Lucha Triqui (MULT), el Consejo Indígena Popular Ricardo Flores Magón (CIPO-RFM), las Organizaciones Indias por los Derechos Humanos en Oaxaca (OIDHO) y Nueva Izquierda de Oaxaca. Por ello no es casualidad que varios líderes de esas organizaciones formaran parte del movimiento que en 2006 pidió la destitución de Ulises Ruiz. Recondo, *La política del gatopardo…*, *op. cit*.

esos militantes hicieron su primer intento por hacerse de la gubernatura, pero fueron derrotados por Ulises Ruiz en unas elecciones bastante cuestionadas; a pesar de ello el enfrentamiento interno ya había pasado a otro nivel, pues se habían involucrado actores externos al partido.

Tal fue el caso de los partidos de oposición que les dieron cobijo (PAN, PRD, Convergencia y el Partido del Trabajo), pero sobre todo las organizaciones gremiales con quienes entablaron vínculos para hacerle frente al PRI, como el SNTE, que tuvo fuertes conflictos con la administración de Ulises Ruiz, como el suscitado en 2006 y que dio origen al movimiento de la APPO (Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca).[31]

Lo que empezó como una lucha de facciones dentro del PRI estatal se convirtió rápidamente en un auténtico movimiento de apertura del subsistema político oaxaqueño, pues tuvo como objetivo acabar con el sistema de partido hegemónico de esa entidad federativa. Incluso pocos pero notables integrantes del gabinete de Gabino Cué, cuando por fin ganó la gubernatura en 2010, aunque no pertenecen al grupo de ex priístas, son economistas o administradores, como Carlos Altamirano Toledo (PRD) y Perla Woolrich (PAN), provenientes de las secretarías federales de Hacienda y Crédito Público, Programación y Presupuesto, y demás dependencias de corte "tecnocrático", lo cual muestra el tipo de relaciones que se forjaron en torno a la figura de Gabino Cué para romper con el monopolio del PRI en Oaxaca.

Sin embargo, ellos por sí solos no hubieran podido derrotar a la experimentada y perfectamente aceitada maquinaria clientelar del PRI oaxaqueño. No son un secreto las alianzas que entablaron con grupos de presión como el SNTE, en algo parecido a lo que hicieron tiempo atrás los tecnócratas Miguel de la Madrid y Salinas de Gortari con los sindicatos de petroleros y electricistas: se apoyaron en actores caciquiles para afianzarse en el poder y paralelamente desplegar su programa modernizador (lo cual condicionó que la

[31] La APPO es un conjunto de más de 300 organizaciones que apoyan las demandas de la Sección XXII del SNTE. En mayo de 2006 el entonces gobernador Ulises Ruiz se negó a aceptar las demandas laborales del magisterio, por lo que éstos iniciaron un plantón en el Centro Histórico de Oaxaca. La respuesta del gobernador fue el desalojo de los inconformes, lo que provocó una serie de enfrentamientos violentos, la radicalización de las demandas y el emplazamiento a huelga, la cual duró casi medio año.

liberalización económica en México fuera parcial, discrecional y llena de vicios).[32]

De forma paralela a la alternancia en el Ejecutivo estatal se dio un fenómeno en el Poder Legislativo que inevitablemente implicará un cambio drástico y radical en el papel que ha desempeñado ese órgano dentro del estado de Oaxaca. Después de que el PRI obtuvo la totalidad de los diputados de mayoría en la LX Legislatura, en la LXI el Congreso estatal experimenta una pluralidad inédita: 11 diputados para el PAN, 16 para el PRI, nueve para el PRD, dos para el PT y tres para Convergencia. Sólo nueve de los 25 diputados de mayoría eran priístas; del resto, sólo Carlos Enrique Hampshire Franco, el único legislador del partido Unidad Popular, no era de la coalición que llevó a Gabino Cué al poder.

Esos resultados pueden dar la imagen engañosa de que el poder del PRI en Oaxaca se colapsó. Sin embargo, hay que considerar cuatro elementos muy importantes que ofrecen una lectura diferente:

1. En la totalidad de los distritos electorales los diputados del PRI tuvieron más votos que cualquiera de los otros partidos.
2. La oposición ganó porque se sumaron los sufragios de cuatro fuerzas políticas diferentes.
3. El PRI nunca dejó de ser el partido más votado en Oaxaca. Todos los distritos electorales, sin excepción, hubieran sido ganados por el PRI, como en la legislatura pasada, si no hubiera existido la alianza opositora.
4. La presidencia de la república estaba en poder del PAN, uno de los partidos que llevaron a Gabino Cué a la gubernatura, pero desde 2012 el PRI recuperó esa posición.

[32] La implantación de las medidas neoliberales implicó atentar contra los privilegios de los sindicatos de las empresas paraestatales, cuyos salarios y prestaciones están muy por encima del resto de la clase trabajadora de México. Por ese motivo se les conoce como la "aristocracia obrera". Para hacerse de apoyo político y poder instrumentar sus medidas privatizadoras y liberalizadoras, De la Madrid y Salinas decidieron no aplicar sus reformas en las áreas que contaban con los sindicatos más poderosos, como Pemex y Luz y Fuerza de Centro (LyFC). De esa manera los efectos de la crisis fueron desiguales y se dividió a los excluidos e insatisfechos. Ésa es la explicación de por qué gremios "antineoliberales" como los electricistas apoyaron a Salinas y Zedillo, al tiempo que vieron aumentar sus privilegios laborales año con año.

La coalición que apuntaló a Gabino Cué incluyó a grupos de presión, como la APPO y el movimiento magisterial, que desde los inicios del gobierno de transición en Oaxaca han tratado de cobrar la factura de ese apoyo. Con el desmantelamiento del régimen de partido hegemónico ese tipo de grupos y poderes fácticos busca defender sus privilegios, realizando sus demandas y exigencias por medios no legítimos y extrainstitucionales. Sus estrategias de lucha han llegado a ser violentas e ilegales, las cuales, muchas veces han sido toleradas por los gobiernos federal y estatales emanados de la transición democrática en México por temor a los costos políticos que puedan derivarse de ello. Durante la transición mexicana los poderes fácticos (sindicatos, empresarios, cárteles del narcotráfico, etc.), que durante el sistema hegemónico estaban bajo la complacencia y el control del presidente de la república, ahora se enfrentan al Estado buscando afianzar sus fueros y defender sus áreas de poder al margen de la institucionalidad democrática. No es posible consolidar o profundizar un proceso democratizador mientras se sigan tolerando poderes fácticos que gocen de fueros, sobre todo si se pretende alcanzar una gobernabilidad que sustituya a aquella de tipo autoritaria.

El actual gobernador se ha enfrentado al reto de lograr que un gobierno electo democráticamente, surgido en un contexto de pluralidad y libre competencia partidista, cambie las formas de hacer política por parte de esos grupos. La vía para lograrlo sólo puede ser la consolidación de las instituciones democráticas para que éstas sean capaces de soportar los embates de los poderes fácticos. Por ejemplo, cuando esos grupos exigen recursos públicos para su disfrute particular, se tiene que contar con una contraloría autónoma, limpia y fuerte; cuando se enfrenten esos movimientos a las fuerzas del orden público, se tiene que contar con una Comisión de Defensa de los Derechos Humanos con credibilidad y legitimidad; cuando el Estado se vea obligado a oponerse a manifestaciones violentas y que transgreden los derechos de tranquilidad y tránsito de los ciudadanos comunes, Gabino Cué tiene que haber limpiado su cuerpo policial para contar con un mínimo de apoyo por parte de la sociedad civil.

Sólo con instituciones fortalecidas se pueden modificar las prácticas políticas orientadas a las movilizaciones violentas e ilegales, canalizando las demandas sociales por medio de las instituciones democráticas. De otra manera, el gobierno de transición en Oaxaca

se verá postrado ante los poderes fácticos y, como les sucedió a los gobiernos panistas en el nivel federal, terminará frustrando a la población que depositó en ellos las esperanzas de un cambio profundo.

Todavía es muy aventurado tratar de construir escenarios sobre el desenlace de la actual administración, pero es digno de señalar que Gabino Cué, como uno de sus primeros actos ya en el poder, nombró como su secretaria de Gobierno a la ex candidata del partido político del sindicato de maestros, el Partido Nueva Alianza (Panal), pero debido a las presiones de la Sección XXII del magisterio tuvo que retractarse de ello en sólo seis meses. Es muy revelador ese hecho porque el SNTE en Oaxaca está dividido entre la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE), que tiene un discurso muy radical de tipo revolucionario, y el otro grupo subordinado al liderazgo de Elba Esther Gordillo, que, si bien es más moderado, mantiene con el anterior muchas similitudes en su objetivo de tener control sobre las plazas docentes; a cambio ofrecen votos y estabilidad política. El nombramiento de Irma Piñeyro se leyó públicamente como un acercamiento entre Gabino Cué y los grupos del SNTE vinculados con Elba Esther, lo cual causó el rechazo por parte de la coordinadora.[33]

[33] Elba Esther Gordillo, ex presidenta del SNTE, es uno de los mejores ejemplos de líderes gremiales que se hicieron al amparo del PRI, pero que luego convirtieron a sus sindicatos en poderosos grupos de poder que desafían la autoridad del Estado. Asumió el poder de ese gremio gracias al fuerte apoyo recibido por el entonces presidente Carlos Salinas. El objetivo era disciplinar y subordinar a ese sindicato, el más grande de América Latina, removiendo a los sectores más ideológicos e intransigentes de la dirigencia por un liderazgo pragmático. Cuando se erosionó el presidencialismo durante las gestiones de Ernesto Zedillo y Vicente Fox, Elba Esther y su sindicato se volvieron actores autónomos respecto del PRI. Ella se consolidó como lideresa absoluta dentro de su sindicato, el cual, por sus recursos y organización, en opinión de los expertos en temas educativos, subordinaba a la Secretaría de Educación Pública (SEP) a sus dictámenes. *Cfr.* Carlos Ornelas, "Elba Esther Gordillo y el gobierno de Calderón", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa,* vol. 13, núm. 37, abril-junio, México, Comic, 2008. Se calcula que el SNTE tiene bajo su control un presupuesto de alrededor de dos mil millones de pesos al año, cuenta con 17 843 maestros, de los cuales 10 187 laboran en la SEP sin dar clases, pues cuentan con "licencia sindical", que es un privilegio del contrato colectivo que les permite gozar de su salario y prestaciones íntegras cuando realizan labores administrativas del sindicato. Entre 1998 y 2001 han recibido un aumento salarial de

Todo parecía indicar que Gabino Cué sufriría el mismo destino que los gobiernos federales de la alternancia, principalmente el de Felipe Calderón, los cuales para ganar sus respectivas elecciones se vieron en la necesidad de pactar con Elba Esther Gordillo, lo que implicaba ceder grandes cuotas de poder y espacios relevantes en la SEP al corporativismo magisterial que ella representa. Sin embargo, una serie de sucesos ocasionó que en el nivel estatal se tuviera un desenlace diferente respecto a lo ocurrido en el ámbito federal. Sobre todo, fue el hecho de que Enrique Peña Nieto fue electo presidente de la república (2012-2018) y casi inmediatamente desplegó un paquete muy ambicioso de reformas como no se había visto desde el sexenio de Carlos Salinas. Entre esas reformas había un grupo de ellas en materia educativa cuyos principales puntos de rechazo por parte del sindicalismo magisterial fueron la evaluación al personal docente y el control de la nómina por parte de la federación. Más que reformas educativas propiamente dichas, pues no había un modelo educativo o pedagógico involucrado, eran reformas para centralizar la toma de decisiones educativas, donde el Estado buscaba volver a retomar las riendas de las instituciones educativas y someter a los grupos magisteriales que no sólo se resistían a las reformas que la elite tecnocrática consideraba necesarias para que México fuera más competitivo, sino que se habían empoderado a tal grado que podía doblegar a gobiernos de todos los colores y niveles. El choque entre la presidencia y el sindicalismo magisterial llegó al grado en que, como en los viejos tiempos del corporativismo priísta, los liderazgos disidentes fueron castigados al tiempo que se les ofrecían garantías y prebendas a los líderes que aceptaran someterse a la voluntad presidencial. De esa forma, Elba Esther fue encarcelada mientras que la nueva dirigencia del SNTE decidió apoyar la reforma educativa.[34]

Sin embargo, en Oaxaca la situación era más complicada, porque la Sección XXII, caracterizada por ser combativa y beligerante, des-

---

52.4% y prestaciones de 9.1%. Meyer-Serra, *op. cit.*, pp. 185-187. En contraste, el servicio que ofrecen, la educación pública básica, es el de menor calidad de todos los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

[34] Entrevista de Javier Solórzano a Gilberto Guevara Niebla el 11 de febrero de 2015, disponible en <http://javiersolorzano.com/?tag=gilberto-guevara-niebla>, consultado el 28 de agosto de 2015.

plegó una serie de protestas masivas y violentas para impedir que la reforma educativa fuera aplicada en su entidad. Esa coyuntura fue la oportunidad de oro para que Gabino Cué buscara y lograra romper su dependencia respecto del poder fáctico que representaban tanto el SNTE como la CNTE. De esa forma el gobernador de Oaxaca contó con el apoyo del gobierno federal para desaparecer el Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca (IEEPO), que estaba bajo el control de la Sección XXII (92% de su personal era sindicalizado de la CNTE), y en su lugar crear un nuevo instituto descentralizado y autónomo.[35] Si bien es muy temprano para saber el desenlace de la reforma educativa en Oaxaca, todo parece indicar que tanto la federación como el gobierno estatal van en el sendero de retomar la rectoría sobre los grupos corporativos que se les habían salido de control.[36]

Cuando se debilitaron las bases corporativas del poder autoritario del presidencialismo mexicano, no se construyeron nuevos mecanismos de dominación democrática que le permitieran al nuevo Estado controlar a los grupos de interés. Como consecuencia, los Ejecutivos federales electos democráticamente han mostrado una enorme debilidad frente a los poderes fácticos, que muchas veces ha terminado por traducirse en sumisión. En muchas regiones del país la incapacidad del Estado para imponerse se muestra de manera más evidente en el tema del narcotráfico; en el nivel federal resalta la incapacidad del Estado para tratar con las grandes empresas como Telmex, Televisa, Cemex, etc.; en el caso concreto de Oaxaca, como consecuencia de su débil economía, donde brillan por su ausencia las grandes corporaciones y no hay disputas entre narcotraficantes por plazas (debido a que la droga se produce en la entidad pero no existe un mercado importante de consumidores como en las ciudades del norte, centro, Cancún y Acapulco), los principales obstáculos para alcanzar la gobernabilidad democrática son los caciques y líderes gremiales, que durante décadas fueron los pilares del corporativismo autoritario.

[35] Gilberto Guevara Niebla, "Educación: una reacción oscurantista", en *Revista Nexos*, agosto, México, 2015, disponible en <www.nexos.com/?p=25905>.

[36] Luis Arturo Tapia, "¿Qué quiere la Sección 22 del SNTE-CNTE?", en *Revista Nexos*, agosto, México, 2013. Alberto Serdán Rosales, "La democracia sindical según la CNTE", en *Revista Nexos*, mayo, México, 2013, disponible en <http://redanion.nexos.com.mx/?p=4849>.

Colapsar Estados puede ser algo relativamente rápido, pero construirlos es una aventura lenta, tortuosa e incierta. El liberalismo decimonónico se tardó más de 50 años en lograr construir un Estado que lograra monopolizar con éxito la violencia dentro del territorio mexicano luego del fin del Estado novohispano. Cuando se logró terminar con el régimen de Porfirio Díaz, fueron necesarias más de tres décadas para crear al Estado priísta que logró someter a los militares y a los poderes locales y gremiales a su autoridad. Actualmente el débil y frágil Estado democrático de México está pasando por un periodo de lucha frente a los poderes fácticos que se incubaron durante el sistema de partido hegemónico. Todo parece indicar que esta disputa del Estado mexicano será prolongada y dolorosa, pero juzgando por la experiencia histórica, la democratización del país seguirá su marcha.

Conclusiones

Aunque el poder del Estado es incomprensible sin el monopolio de la violencia, es imposible su dominio sobre la sociedad sólo mediante el uso de la fuerza. Son necesarias redes y valores legitimadores para que una relación de dominación pueda ser exitosa. Durante la época de esplendor del sistema político priísta, el Estado desarrolló redes que le permitieron subordinar a elites internas (sindicatos, militares, iglesias, empresarios, etc.) y tener amplios márgenes de autonomía con las externas (gobiernos extranjeros). Paralelamente, la ideología del PRI, el "nacionalismo revolucionario", se volvió una religión secularizada y oficial que le permitió al Estado incrustarse en la sociedad. Esa ideología sirvió como herramienta para inventar y promover homogéneamente una cultura y un proyecto común en una población diversa. En síntesis, el Estado autoritario fue capaz de construir un pacto hegemónico que lo facultó para imponerse a las elites e instaurar un modelo de desarrollo con el respaldo de la mayoría de la población.

El ambicioso proyecto de transformación y modernización social que impulsó el Estado posrevolucionario se aplicó autoritariamente, sin la intervención de órganos de representación que lo obstaculizaran o entorpecieran. En contraste, el nuevo Estado democrático se encuentra todavía en proceso de construcción, muy lejos de su consolidación y, por ende, adolece de una enorme debilidad e inca-

pacidad para imponerse a los poderes fácticos. Con la apertura del sistema político y económico que ha experimentado México en las últimas tres décadas, lejos de fortalecer al Estado, se erosionaron los instrumentos que le permitían generar cohesión social, coordinar la economía y garantizar un mínimo de "paz social". El neoliberalismo mexicano no reconstruyó la autoridad estatal, sino que puso fin a la pretensión de dirigir a la sociedad que caracterizó al Estado autoritario.

Si lo que se pretende es dotar al Estado mexicano de mecanismos que le permitan cohesionar y coordinar a la sociedad, además de crear las condiciones para una nueva etapa de desarrollo sostenido (como en la época del desarrollo estabilizador), debemos considerar que ahora se cuenta con un sistema político caracterizado por la pluralidad y la fragmentación del poder. Es preciso encontrar mecanismos de dominación democrática e incluyente que sustituyan a los instrumentos autoritarios y caciquiles, como el corporativismo y el clientelismo. La paradoja de los gobiernos de transición en México —incluyendo al de Gabino Cué— es que se han visto obligados a apoyarse en actores y estructuras heredadas del antiguo régimen, como el sindicalismo magisterial, que, aun la versión "disidente" que es la CNTE, practican los "usos y costumbres" de la clásica política priísta, ocasionando que grupos que defienden intereses particulares o de grupo colonicen al Estado y aten de manos a los poderes democráticamente electos, reduciendo su capacidad de acción.

Ante la dificultad y lentitud que han enfrentado los gobiernos democráticamente electos para sacar adelante las reformas que México necesita para aumentar su competitividad y lograr con ello un crecimiento sostenido, no son pocos los que pretenden regresar al modelo donde un solo grupo adoptaba decisiones sin frenos ni contrapesos. Esa "solución" implica ignorar toda la experiencia sufrida por México, donde los ejecutivos tomaron decisiones irresponsables y desastrosas para la economía del país, y en las cuales al no existir los mecanismos institucionales para detenerlos ni escrutar su administración, los resultados fueron grandes crisis que aún no se han superado del todo. Un poder unitario no necesariamente es más eficiente ni se guía por el interés general. Basta recordar las últimas administraciones de Oaxaca, donde los gobernadores gozaban de mayorías legislativas que les permitían utilizar los recursos públicos a su conveniencia. El monopolio del poder no incrementa la eficiencia, sino la impunidad.

El hecho de que Oaxaca esté experimentando un proceso democratizador posterior al ocurrido en la mayor parte del país puede ser una ventaja, al poder aprender de las experiencias democratizadoras de otros estados o de la federación. La coalición de las fuerzas políticas que actualmente gobiernan Oaxaca ha impulsado reformas con el objetivo de lograr una gobernabilidad democrática en ese estado: desaparición de las delegaciones regionales de gobierno, fortalecimiento de la CDDHO, así como mecanismos institucionales de participación ciudadana como el plebiscito, el referéndum y la revocación de mandato. Sin embargo, falta tratar el tema de la relación entre los poderes públicos y los poderes fácticos. El gobierno de transición en Oaxaca tiene la oportunidad de usar su amplia legitimidad y el apoyo de la federación para ponerse a la vanguardia en la materia mencionada, reglamentando el cabildeo y la fiscalización de los recursos que se dan a personas y organizaciones no estatales (como el SNTE). Terminar con los fueros y privilegios es un imperativo para consolidar la democracia.

El que poderes fácticos califiquen de "represor" a un gobierno cuando ellos están violando la ley y exigen cargos públicos para sus líderes hace imperativo que la administración de Gabino Cué haga uso del apoyo popular con el que todavía cuenta y comprenda que un gobierno democrático tiene el derecho y la obligación de hacer respetar el Estado de derecho. Como señala Soledad Loaeza, la corrupción y la ausencia de Estado de derecho no son una "inevitabilidad" histórica o una sentencia condenatoria por la cultura de los mexicanos, sino decisiones deliberadas de actores políticos para los que la aplicación discrecional de la ley es garantía de impunidad. La discrecionalidad e intermitencia en la aplicación de la ley profundizan la desigualdad, debido a que perjudican más a quienes tienen menos recursos.[37]

[37] Soledad Loaeza, "La metamorfosis del Estado: del jacobinismo centralizador a la fragmentación democrática", en Loaeza y Prud'homme (coords.), *op. cit.*, p. 34.

El crecimiento urbano desordenado: efectos de la transición de una economía agrícola a una de servicios, y de la ausencia de una planeación urbana gubernamental. El caso de Cuautla, Morelos (1983-2010)

Miguel Guerrero Olvera
María Elena Galis Pacheco

Observar el desarrollo de diferentes ciudades, aun dentro de la república mexicana, y ver la existencia de grandes diferencias, sobre todo en el nivel de bienestar de sus habitantes, han generado una nueva forma de acercarse para su estudio, ya que éste implica una nueva dinámica en la visión social, política, cultural y económica.

Esto es causa de una dinámica diferente para observar el desarrollo que han tenido las ciudades o regiones del país; se ha tenido la necesidad de entender el desarrollo de una región o de una ciudad, de las relaciones existentes entre las actividades económicas, urbanas y sociales, así como la participación y capacidad del gobierno municipal en la planeación e implantación de políticas públicas que coadyuven al desarrollo de la ciudad. Éste no es un fenómeno sólo municipal o nacional, tales características de desigualdades regionales han estado implícitas también en el nivel mundial, ya que la diferencia de desarrollo en las distintas regiones origina un desarrollo desigual.[1]

Las desigualdades de desarrollo socioeconómico se ven reflejadas en diferentes aspectos, como el nivel de vida de los habitantes, la prestación de servicios públicos, la estructura urbana, entre otros. En el caso de Cuautla, Morelos, se observa un crecimiento urbano desordenado, debido principalmente a que los asentamientos urbanos irregulares y las ampliaciones de las colonias no han sido planeados, y por ello se ha observado la falta de servicios públicos, pero a su vez se ha creado la necesidad de satisfacer las demandas de estos asentamientos, lo que ha originado un círculo vicioso en el problema de la prestación de servicios públicos por parte del gobierno municipal.

[1] Luis Unikel, "Políticas de desarrollo regional en México", en *Demografía y Economía*, vol. 12, núm. 2 (35), México, El Colmex, 1978, pp. 143-181.

Es por esto que no conocer el porqué de la falta de desarrollo de la ciudad sólo impactará en seguir la coyuntura determinada por una economía de mercado y crecer según se vayan dando las necesidades, pero no se ve, hacia el futuro, cómo estará la ciudad. Por esta razón se parte de la hipótesis de que el crecimiento urbano desordenado en Cuautla ha derivado de la prevalencia de criterios de mercado en la transición de una economía agrícola a una economía de servicios, y por la ausencia de una planeación urbana gubernamental eficaz. Esto es, la transición de una economía agrícola a una economía de servicios ha generado un atraso en el desarrollo de Cuautla, al convertirse en una ciudad proveedora de bienes y servicios para el impulso de los municipios aledaños.

Los objetivos que guiaron este trabajo fueron explicar la ausencia de un crecimiento urbano ordenado en el municipio de Cuautla, bajo criterios específicos de una economía de mercado; se busca también conocer y analizar el proceso de planeación que se lleva a cabo en el gobierno municipal, particularmente el referido al crecimiento urbano; además, conocer y analizar los elementos y criterios considerados por el gobierno municipal para instrumentar el ordenamiento territorial en Cuautla, y explicar y caracterizar los efectos derivados de la ausencia de un modelo eficaz de planeación gubernamental municipal en el surgimiento del crecimiento urbano desordenado en Cuautla.

Desarrollo urbano

En primer lugar, se debe entender que para comprender el crecimiento y desarrollo de una ciudad es necesario concebir a ésta como un lugar donde se concentran diversas actividades económicas, sociales, culturales, políticas, etc., y donde se localizan los asentamientos humanos requeridos para el desarrollo de la sociedad.

Aunque parte de un proceso natural en el desarrollo y crecimiento de una ciudad es pasar de actividades principalmente agrícolas a actividades industriales o de servicios, eso no quiere decir que la ciudad tendrá de manera natural un desarrollo; tendrá un crecimiento, pero eso no significará un mayor bienestar para los habitantes.

Por ello, para hablar de crecimiento urbano, es necesario entender que al estudiar el crecimiento de una ciudad también se debe partir de conceptos teóricos del desarrollo regional, los cuales a par-

tir de las actividades económicas ayudarán a explicar las características de un lugar o región, su crecimiento y su desarrollo, ya que las teorías del desarrollo regional intentan "explicar la mejora a largo plazo en el bienestar de un pueblo que vive dentro de cierta área o región".[2]

Por otra parte, es necesario entender que existe diferencia entre el desarrollo urbano y el crecimiento urbano. Esto es, los conceptos que ayudan a explicar el desarrollo de una región permitirán entender que, aunque el desarrollo urbano se comprenda como un proceso relacionado con el crecimiento de las ciudades, en el proceso del desarrollo urbano —siguiendo a Correa y Rozas— se pueden identificar cuatro componentes: *1*) el soporte físico, *2*) la población, *3*) las actividades y *4*) la gestión, los cuales se interrelacionarán para permitir un crecimiento económico y generar una mejor calidad de vida de los habitantes de la ciudad.[3]

Estos cuatro componentes hacen hincapié en los elementos que sustentan al desarrollo urbano. El soporte físico se refiere al territorio; la población es el conglomerado humano que se asienta en un territorio; las actividades son el conjunto de acciones realizadas para satisfacer las necesidades, y la gestión hace referencia al conjunto de políticas e instrumentos que permiten la utilización de los recursos localizados en el territorio y la convivencia pacífica.[4] Por lo que se puede indicar que el desarrollo urbano engloba interrelaciones entre lo geográfico, lo social, lo económico y lo político.

El crecimiento urbano se da como consecuencia del aumento de la población, que muchas veces tuvo que emigrar del campo a la ciudad para poder emplearse en alguna de las industrias o comercios asentados en ésta, lo que genera los diversos problemas públicos y se caracteriza por el asentamiento humano a orillas de las principales vías de comunicación.

Este crecimiento origina que la mancha urbana crezca y por consiguiente se busque la utilización de nuevos terrenos para los asentamientos humanos, lo que provoca que se vayan empleando

[2] Jorge Salguero Cubides, "Enfoque sobre algunas teorías referentes al desarrollo regional", en Conferencia Estatutaria para Posesionarse como Miembro de Número de la Sociedad Geográfica de Colombia, Bogotá, 2006.

[3] Germán Correa y Patricio Rozas, *Desarrollo urbano e inversiones en infraestructura: elementos para la toma de decisiones*, Santiago de Chile, ONU/CEPAL, 2006.

[4] *Idem*.

suelos dedicados anteriormente a la agricultura; como consecuencia también se genera un alza en el precio del suelo, lo que a su vez ocasiona la modificación en el uso de suelo establecido para esta zona y da como resultado un crecimiento urbano desordenado, no planeado, fomentado por la especulación inmobiliaria que afecta a tierras agrícolas y reservas naturales con el consentimiento de las autoridades.[5]

El crecimiento urbano y las actividades económicas

Ya se mencionó que las actividades económicas influyen en determinar dónde localizar los asentamientos urbanos y conformar la estructura de la ciudad. Esto es, el lugar donde se realizan las diferentes actividades económicas influye en la conformación de la ciudad, debido a que la mano de obra de las empresas necesita casa-habitación, los productores de bienes y servicios necesitan un mercado donde intercambiar sus bienes, y todos necesitan de la prestación de servicios públicos. Es decir, las regiones se delimitan de acuerdo con la importancia de su actividad económica, y de ahí que constituyan las áreas hacia donde la población se desplaza para conseguir empleo generando la concentración de los principales servicios.[6]

El crecimiento urbano y algunos conceptos económicos

"Tengo un trabajo muy pesado, trabajo más de diez horas diarias, trabajo en un banco, además hago casi una hora de mi casa al trabajo". En esta frase cotidiana se encuentran relacionados tanto conceptos económicos como conceptos utilizados en el crecimiento urbano, esto es, conceptos como economía de mercado, actividades económicas, sectores económicos o productivos, empleo, localización de actividades económicas, vías de comunicación y transporte.

[5] Emilio Pradilla Cobos, "La política territorial y la configuración urbano regional", en José Luis Calva (coord.), *Desarrollo regional y urbano (tendencias y alternativas)*, tomo I, México, Universidad de Guadalajara/Instituto de Geografía-UNAM/Juan Pablos, 1995, pp. 131-151.

[6] Javier Delgadillo Macías y Felipe Torres Torres, *Nueva geografía regional de México*, México, Trillas, 2011, p. 272.

Así, primeramente, el "trabajo" o las actividades económicas se refieren a todas aquellas acciones humanas encaminadas a la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades,[7] es decir, a todas aquellas actividades que realiza el hombre para conseguir alimento, ropa, vivienda, descanso, etcétera.

Cuando se dice dónde se trabaja, más bien se indica en qué sector productivo alguien se emplea. Existen tres sectores productivos:

1. En el sector primario se encuentran todas aquellas actividades vinculadas a la extracción de productos de la tierra, sin ser transformados por el hombre; como la agricultura, la ganadería, la pesca, etcétera.
2. El sector secundario o industrial, tal como este último término lo indica, se refiere a aquellas actividades que se realizan para producir en grandes cantidades; comprende las industrias manufacturera o de transformación.
3. El sector terciario o de servicios es aquel que engloba todas aquellas actividades que producen bienes intangibles, "servicios", y que permiten el desarrollo de los dos sectores anteriores al proporcionarles educación, publicidad, banca, comida, etcétera.[8]

Por otra parte, el concepto económico del empleo se refiere a la población económicamente activa (PEA) que se encuentra ocupada en una actividad que le proporcionará los recursos económicos para pagar sus necesidades. Como indicador económico, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) considera como PEA a todas aquellas personas de 14 o más años que realizan algún tipo de actividad económica (población ocupada) o bien buscan incorporarse a algún empleo (población desocupada). Este indicador permite medir la tasa de desempleo que a su vez se utiliza en los estudios sobre índice de pobreza.

Al entender el mercado no sólo como el espacio físico donde se reúnen compradores y vendedores de bienes y servicios, sino también como el concepto económico que se refiere al conjunto de inter-

[7] Carlos E. Rodríguez, *Diccionario de economía, etimológico, conceptual y procedimental*, Mendoza, Eumed.net, 2009, disponible en <http://www.eumed.net/diccionario/dee/>, consultado el 7 de enero de 2016.

[8] Carlos Sabino, *Diccionario de economía y finanzas*, Caracas, Panapo, 1991. Rodríguez, *op. cit.* Gloria Delgado Cantú, *México, estructuras política, económica y social*, México, Pearson, 2003.

acciones humanas que permiten organizar y regular el precio, la competencia, así como la oferta y la demanda de bienes y servicios que se intercambian, se puede comprender entonces que los bienes y servicios con mayor demanda serán aquellos que determinarán las principales actividades económicas que se realiza.[9]

Se puede observar que las actividades económicas que se realizan principalmente en un lugar son las que determinarán el rumbo del desarrollo y crecimiento de esta entidad. Por lo que la diferencia de pensamiento acerca de qué actividad económica es la que permitirá esta evolución y las decisiones que se adopten para apoyarla darán las características de crecimiento de la ciudad.

Por ello, de acuerdo con las políticas económicas que han regido la vida de un lugar se ve qué actividad es la que se considera como la más importante para permitir el desarrollo y el crecimiento. Es así, por lo que se puede observar, como lugares cuya principal actividad económica ha sido la agricultura debido algunas veces a factores políticos han tenido que priorizar otras actividades económicas, como la industrial, para poder mantener un bienestar social.

Crecimiento urbano, políticas públicas y planeación

Después de entender las características que tienen el desarrollo regional y el crecimiento urbano, se observa que para alcanzar los objetivos de mejorar el bienestar social de los habitantes de una ciudad es preciso realizar un plan a largo plazo que permita establecer las acciones necesarias para conseguir los objetivos planteados, sin olvidar las relaciones existentes entre los diversos actores de la sociedad y las características económicas de la entidad.

Asimismo, debido a que la ciudad se enfrenta a un proceso de urbanización creciente, se generan nuevas necesidades urbanas a las cuales el gobierno debe dar respuesta, y es por ello por lo que se vuelve necesario partir de estrategias urbanas que permitan plasmar propuestas y posibles soluciones al desarrollo urbano.[10]

[9] Sabino, *op. cit*. Gregory N. Mankiw, *Principios de economía*, 2a. ed., Madrid, McGraw-Hill Interamericana, 2002. Rodríguez, *op. cit*.

[10] Josep Maria Pascual Esteve y Marta Tarragona Gorgorió, *Estrategia territorial y gobierno relacional. Manual para la planeación estratégica de 2a. generación*, Sevilla, Junta de Andalucía, 2009.

Estas inquietudes se plantean no sólo en una ciudad, sino que también son una preocupación nacional, ya que ante los resultados de los nuevos procesos económicos globalizantes y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en México se deben buscar por medio del desarrollo regional y la planeación nuevas herramientas que permitan plantear soluciones para mejorar el desarrollo de las diferentes regiones que conforman al país, y a su vez, posibiliten la recuperación de la economía nacional.[11]

Por otra parte, estas características hacen que el municipio adquiera un papel principal en el desarrollo del país, debido a que es el espacio estratégico para propiciar el desarrollo no sólo de su localidad sino también el estatal y, por ende, el nacional. Por lo que para satisfacer las necesidades sociales y cumplir el objetivo del proyecto político municipal, el gobierno cuenta con la herramienta de la planeación, que permite establecer y definir los objetivos, la asignación de recursos, la ejecución y coordinación del plan de desarrollo.[12]

Sin embargo, aunque el municipio es el actor principal para promover el desarrollo, al otorgársele mayores atribuciones en la reforma hecha al artículo 115 constitucional, su estructura se ha modificado lentamente para propiciar una administración más eficaz y así dar respuesta a estas nuevas responsabilidades.[13] Por lo que uno de los puntos importantes para realizar estas funciones es entender que es necesaria la vinculación entre los diferentes actores de la sociedad (sectores público y privado) que permita el desarrollo y diseño de políticas públicas eficientes mediante la administración y gestión pública municipal.[14]

Ante esto, las acciones que el gobierno debe realizar para dar respuesta a las necesidades de la población son conocidas como

[11] Delgadillo Macías y Torres Torres, *op. cit*.

[12] Selene R.M. Reynoso Soto y Miguel Ángel Villafuerte Eudave, *Manual básico para la administración municipal*, Toluca, Instituto de Administración Pública del Estado de México, 2003.

[13] José Manuel J. Rosales Arias, "Elementos de la administración pública municipal", en *Políticas y gestión pública para el estudio municipal: experiencias exitosas, el sector público*, Ciudad Victoria, UAT, 2007. Julián Salazar Medina, *Elementos básicos de la administración municipal*, Toluca, UAEMéx, 2008.

[14] Celia Montemayor Marín, Francisco Bijarro y Pedro Carlos Estrada (coords.), *Políticas y gestión pública para el estudio municipal: experiencias exitosas, el sector público*, Ciudad Victoria, UAT, 2007.

"políticas públicas". La política pública puede entenderse como "las acciones de gobierno, que tienen como propósito realizar objetivos de interés público y que los alcanzan con eficacia y aun eficiencia".[15] Esta definición permite complementar lo que Joan Subirats[16] también define como política pública: un conjunto de programas de un gobierno en un campo determinado. En cierto aspecto, ambas definiciones se complementan porque mientras Subirats indica las acciones de gobierno como un conjunto de programas, Aguilar agrega que se deben realizar con eficacia y eficiencia.

Aguilar agrega que a las políticas públicas las caracteriza "el hecho de integrar un conjunto de acciones estructuradas, estables, sistemáticas, que representan el modo en el que el gobierno realiza de manera permanente y estable las funciones públicas y atiende los problemas públicos: un patrón de actuación",[17] así como que la política pública debe tener un grado de participación conjunta de la sociedad y el gobierno, y su objetivo debe estar enfocado al beneficio público. Además, Subirats también indica que "ciertas políticas pueden interpretarse no como una acción colectiva para tratar de resolver o aliviar un problema social, sino como un simple instrumento para el ejercicio del poder y la dominación de un grupo social sobre otro".[18]

Por ello, dentro de las acciones que realiza el gobierno para responder a las necesidades sociales se utiliza la planeación. Ésta es una actividad que permite dar coherencia a las acciones planteadas para el desarrollo, porque "es la función de la administración pública que consiste en determinar los objetivos generales de cada institución o conjunto de ellas a corto, mediano y largo plazo".[19]

Cuautla a través de la historia

Para comprender la situación actual de la ciudad Cuautla, es necesario indicar tres puntos básicos antes de hacer la referencia his-

[15] Luis F. Aguilar Villanueva (comp.), *Política pública*, México, Siglo XXI Editores, 2010, p. 17.

[16] Joan Subirats, Peter Knoepfel, Corinne Larrue y Frédéric Varone, *Análisis y gestión de políticas públicas*, Barcelona, Ariel, 2012.

[17] Aguilar Villanueva, *op. cit.*, p. 29.

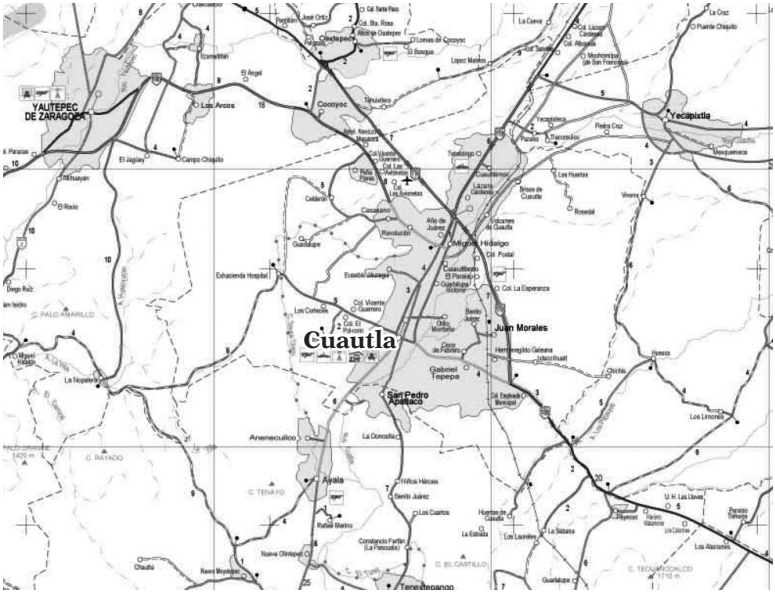
[18] Subirats *et al.*, *op. cit.*, p. 36.

[19] Dolores Beatriz Chapoy Bonifaz, *Planeación, programación y presupuestación*, México, UNAM, 2003.

tórica de la ciudad: primero, la ubicación geográfica y extensión territorial; segundo, la densidad demográfica, y tercero, la PEA y las actividades económicas.

De sus aspectos geográficos sobresale su localización: se ubica en el oriente del estado y colinda con los municipios de Yautepec, Atlatlahucan, Yecapixtla y Ayala. Tiene una superficie de 153.65 km^2 (el municipio más grande es Tlaquiltenango, con 581.78 km^2, y el más pequeño Atlatlahucan, con 47.07 km^2), y se encuentra conectado por la carretera federal México-Cuernavaca-Cuautla, vía La Pera núm. 115D; la carretera federal México-Cuautla, vía Amecameca-Chalco, núm. 115; la carretera federal México-Puebla-Oaxaca, núm. 160; la carretera federal Cuernavaca-Cuautla, núm. 138; la carretera estatal Cuautla-Zacatepec-Jojutla, y las carreteras locales Cuautla, Hospital y Apatlaco[20] (véase el mapa 1).

MAPA 1
CUAUTLA, CARRETERAS FEDERALES



FUENTE: <http://www.wikivia.org/wikivia/index.php/Mapa_de_carreteras_de_Morelos>.

[20] INEGI, Censo General de Población y Vivienda 2010. Gobierno del Estado de Morelos, *Enciclopedia de los municipios de México*, Instituto Nacio-

En lo referente al punto del crecimiento demográfico, éste se ha dado como resultado tanto del crecimiento natural de la población, como por el proceso migratorio de otros estados de la república y de las zonas rurales. Es decir, en el proceso de urbanización en el estado éste se ve caracterizado por la llegada de residentes de otros estados como Guerrero, Puebla o la Ciudad de México, cuyos habitantes deciden radicar en el estado por sus características geográficas, y una de las ciudades que eligen es Cuautla.

Asimismo, este crecimiento se ha dado por el flujo de la migración rural.[21] Este fenómeno se puede entender porque los habitantes de las comunidades rurales viven y trabajan cada vez más en las industrias o comercios de las ciudades aledañas a su comunidad, generando un estrecho vínculo rural-urbano, ya que además, muchas veces, complementan su labor en la ciudad con sus actividades en el sector primario que desarrollan en su lugar de origen.[22]

En lo referente a la ciudad de Cuautla, este crecimiento demográfico puede observarse en el aumento de la población en 86% aproximadamente entre los años 1980 y 2010; es decir, en un periodo de 30 años la ciudad aumentó en alrededor de 81 mil habitantes,[23] manteniendo el ritmo de crecimiento del estado, el cual también se incrementó en más de 80% en este periodo.

Después de observar el crecimiento demográfico de la ciudad, el tercer punto se refiere a la PEA y las actividades económicas. Se puede observar que la población ocupada es de 75 211 (42%); de este porcentaje la actividad económica que predomina en el municipio es la de servicios (47.22%), seguida por la de comercio (25.84%)[24] (véase el cuadro 1).

En lo que se refiere a sus características demográficas y económicas, es posible observar un crecimiento importante en su población,

---

nal para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 2005, disponible en <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/morelos/>, consultado el 10 de enero de 2016.

[21] Rocío Rueda Hurtado, "Cambios y procesos urbanos: antecedentes del Morelos actual", en *Contribuciones a la investigación regional del estado de Morelos*, Cuernavaca, CRIM-UNAM, 2000.

[22] Elsa Guzmán Gómez, "Crisis e identidades campesinas en Morelos", en *Contribuciones a la investigación regional del estado de Morelos, op. cit*.

[23] Véanse los X, XI, XII y XIII Censos Generales de Población y Vivienda del INEGI, así como el II Conteo de Población y Vivienda del propio INEGI.

[24] INEGI, Censo General de Población y Vivienda 2010.

CUADRO 1
POBLACIÓN OCUPADA Y SU DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA PARA CADA MUNICIPIO. CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS*

Entidad federativa	*Municipio*	*Estimador*	*Sector de actividad económica*					
			Población ocupada	*Primario*[1]	*Secundario*[2]	*Comercio*	*Servicios*[3]	*No especificado*
17 Morelos	Total	Parámetro	723 383	10.3	22.49	19.53	47.18	0.77
17 Morelos	006 Cuautla	Parámetro	75 211	7.74	18.86	25.84	47.22	0.34

[1] Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca.
[2] Minería, extracción de petróleo y gas, industria manufacturera, electricidad, agua y construcción.
[3] Transporte, gobierno y otros servicios.
NOTA: Los límites de confianza se calculan al 90 por ciento.
*Cabe mencionar que para el INEGI, a partir de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, en los tabulados por sector de actividad económica del primer trimestre 2016 la población que ocupa el estado de Morelos es de 790 810 habitantes, de los cuales 9.9% se encuentra en el sector primario, 23.25% en el sector secundario, y 66.56% en el sector terciario.
FUENTE: INEGI, Censo General de Población y Vivienda 2010: tabulados del cuestionario ampliado. Fecha de elaboración: 12/05/2011.

originada tanto por nacimientos como por migración de otros estados o de tipo rural, aunque en este aspecto el municipio de Jiutepec en la última década tuvo un mayor crecimiento que Cuautla. En lo referente a las actividades económicas, las principales son el comercio y los servicios.

Cuautla prehispánica

Uno de los aspectos necesarios para entender las características de un lugar es el aspecto geográfico, ya que éste permite entender el proceso de formación de la entidad[25] debido a que la actual conformación no ha existido de manera natural, sino que se ha ido conformando de acuerdo con las necesidades económicas, políticas y sociales de la época. Por ejemplo, la conformación geográfica actual del estado de Morelos se dio en 1869, cuando por decreto de Benito Juárez se crea el estado y se indican sus límites y el territorio que lo integran.

En lo que se refiere a la ciudad de Cuautla, su formación, según refieren diversos historiadores como Maldonado,[26] Delfin,[27] Crespo,[28] entre otros, data del siglo XII con el asentamiento de los tlalhuicas en la región oriente de lo que hoy es el estado de Morelos, siendo parte del señorío de Huaxtepec, el cual, junto con los señoríos de Yautepec y Yacapichtlan, dominaba la región.

En lo que se refiere a las actividades económicas, primordialmente se practicaba la agricultura, seguida de la producción artesanal

[25] Jaime García Mendoza, y Guillermo Nájera Nájera (coords.), "Introducción", en Horacio Crespo (dir.), *Historia de Morelos. Tierra, gente, tiempos del sur*, t. III, *De los Señoríos indios al orden novohispano*, Cuernavaca, Comisión Especial de Colaboración a los Festejos del Bicentenario de la Independencia de Nuestro País y Centenario de la Revolución Mexicana/Congreso del Estado de Morelos-LI Legislatura/UAEM/Ayuntamiento de Cuernavaca/Instituto de Cultura de Morelos, 2010, pp. 13-42.

[26] Druzo Maldonado Jiménez, "Tlalhuicas y xochimilcas en Morelos prehispánico. Desarrollo histórico (1376-1519), organización territorial, producción agrícola, tributación y mercados: una perspectiva etnohistórica", en Horacio Crespo (dir.), t. III, *op. cit.*, pp. 53-177.

[27] Martha Delfín Guillaumin, *Historia de la industria azucarera en el valle de Cuautla, Morelos (México), durante la época colonial: aspectos físicos y humanos*, disponible en <http://www.historiacocina.com/historia/articulos/azucarmorelos.htm>, consultado el 14 de enero de 2016.

[28] Crespo (dir.), *op. cit*.

y el comercio. En el señorío de Huaxtepec predominaba la agricultura de temporal, pero dentro de los pueblos sujetos a este señorío se encontraba un grupo de tierras conocido como Las Amilpas ("tierras de regadío"); estaba conformado por Xochimilcatzingo, Tzompango, Cuauhtlixco, Amilcingo, Ahuehuepan, Cuauhtla, Anenecuilco y Olintepec. En esta zona predominaba el cultivo de algodón, así como el de maíz, frijol, chile, chía, camote y jícama. Cabe destacar que el algodón pagado en tributo a Tenochtitlan del señorío de Huaxtepec, junto con el de Cuauhnahuac, era el de mejor calidad.[29]

Cuautla novohispana

Esta etapa se inicia cuando en marzo de 1521 el señorío de Huaxtepec fue conquistado por el capitán español Gonzalo de Sandoval, pasando a ser parte del Marquesado del Valle de Oaxaca, el cual era propiedad de Hernán Cortés. La economía agrícola se caracterizaba por ser de autoconsumo y subsistencia de la población, por la existencia de algunos ranchos ganaderos y por destacarse en la producción de azúcar y derivados como mieles, piloncillo, etc., que se comercializaban en el mercado interno e incluso en España, y que con el tiempo llegaron a determinar no sólo la economía regional sino también las relaciones sociales.[30]

Por ello, la economía novohispana en la región de Cuautla de Amilpas se fundamenta en la industria azucarera; es decir, en el funcionamiento de las haciendas, los trapiches, los ingenios, las técnicas de siembra y procesamiento, la mano de obra, la explotación de los recursos naturales (tierra y agua), el mercado, e incluso las vías de comunicación.

Cuautla republicana

Con el establecimiento de la república federal se dio un reordenamiento territorial, según el cual, por decreto en 1825, el pueblo de Cuautla de Amilpas pasa a formar parte del Departamento de México, y en 1837 se le cambia el nombre a Ciudad Morelos debido a la batalla del sitio de Cuautla; para 1869, al crearse el estado de More-

[29] Maldonado Jiménez, *op. cit*.

[30] Gabriela M. Sosa Sánchez, "Biografía política del coronel Manuel Alarcón, gobernador porfirista de Morelos, 1894-1908", en Crespo (dir.), *op. cit.*, t. VI, *Creación del estado, leyvismo y porfiriato*, pp. 227-258.

los, a Ciudad Morelos se le denomina Cuautla de Morelos, y no es hasta que se promulga la Constitución del Estado de Morelos de 1930 cuando se le vuelve a denominar solamente Cuautla.[31]

Asimismo, la dependencia económica de las haciendas azucareras propició una especialización de la mano de obra de los pueblos, que proporcionaban a las haciendas personal capacitado para arreglar la maquinaria o todo aquel problema técnico que se presentara. Mientras tanto, la población de las comunidades indígenas continuó laborando en las actividades agrícolas, como jornalero o como labrador.[32] Así, Cuautla de Amilpas dejó su característica agrícola y debido a su actividad como cabecera municipal su población se convirtió en personal especializado para las haciendas azucareras.

Cuautla porfiriana

Al inicio de la etapa porfiriana, Cuautla enfrentaba la inestabilidad de un gobierno recién instalado (el estado se creó en 1869), donde la autoridad era dictada por los dueños de las haciendas azucareras, quienes a su vez querían aprovechar las ventajas económicas que el gobierno de Porfirio Díaz ofrecía para la modernización del país.[33]

Dentro de las medidas modernizadoras, la que más impactó en Cuautla fue la construcción del ferrocarril, que fue inaugurado en 1881. Éste conectaba a Cuautla con la Ciudad de México, lo que permitió no sólo el avance tecnológico al trasladar la maquinaria a las haciendas, sino que también mejoró el mercado al hacerlo más rápido y mover un mayor volumen de mercancías y productos.[34]

Cuautla posrevolucionaria y contemporánea

La bonanza económica y la desigualdad social vividas durante el porfiriato provocaron en la ciudad de Cuautla una participación activa de la ciudad en sí, ya que los campesinos despojados de sus

[31] INEGI, *División territorial del Estado de Morelos de 1810 a 1995*, México, INEGI, 1996.

[32] Tomás Pérez Viejo, "La configuración de una nueva sociedad", en Crespo (dir.), *op. cit*., t. V, *De la crisis del órden colonial al liberalismo, 1760-1860,* pp. 437-472.

[33] Sosa Sánchez, *op. cit*.

[34] *Idem*.

tierras por parte de los dueños de las haciendas de Santa Inés, Casasano y El Hospital se unieron al movimiento armado comandado por Emiliano Zapata, y Cuautla fue la primera ciudad tomada por Zapata en su lucha contra el gobierno.

Con la Revolución la industria azucarera desapareció, se dañaron las fuentes de ingreso del gobierno, los caminos se descuidaron; sin embargo, esta situación ocasionó que se generaran nuevas actividades económicas debido a la nueva especialización de la división de trabajo que se estaba dando en la ciudad, y que se fortalecieran otras ya existentes, como el comercio. Al mismo tiempo, en la agricultura, aunque dejó de sembrarse caña de azúcar, se registró el auge de la producción de maíz y de arroz, productos que con los años devolverían a Cuautla su importancia agrícola.[35]

Elementos del crecimiento urbano en Cuautla, Morelos

Para conocer el proceso de crecimiento urbano que ha persistido en la localidad y que ha permitido las particularidades del crecimiento desordenado de la ciudad de Cuautla, es decir, para entender la traza actual de la ciudad, la prestación de servicios y las opciones de desarrollo existentes, es necesario considerar también aspectos geográficos y demográficos.

Por lo que, siguiendo a Correa y Rozas,[36] y como ya se apuntó antes, para entender el desarrollo urbano es necesario considerar cuatro pilares: *1*) el soporte físico, *2*) la población, *3*) las actividades y *4*) la gestión, los cuales son los componentes que permiten generar un desarrollo y crecimiento de una ciudad, y a su vez proporcionan los elementos para analizar y realizar propuestas para los planes de desarrollo.

En lo referente a la ciudad de Cuautla, los elementos que se pueden identificar como parte de estos pilares y que le dan las diferentes características a la localidad y a su vez ayudan a comprender el desarrollo y crecimiento de la ciudad se analizan a continuación.

[35] Luis Anaya Merchant, "Reconstrucción y modernidad", en Crespo (dir.), *op. cit*., t. VIII, *Política y sociedad en el Morelos posrevolucionario y contemporáneo,* pp. 25-54.

[36] Correa y Rozas, *op. cit*. p. 12.

El territorio

La ciudad de Cuautla ha sufrido diversos cambios de su territorio a lo largo de la historia, así como en su nombre. En la época prehispánica, aunque su nombre era Cuauhtla, era más conocido como Cuautla de Amilpas, ya que era parte de los pueblos llamados "pueblos de Amilpas" (o "tierras de regadío").[37]

En 1594, debido a que Cuautla se localizaba en las rutas principales de comercio que conectaban con la Ciudad de México, el alcalde radicaba en esta ciudad, por lo que con el tiempo (más o menos a finales del siglo XVII o inicios del XVIII) se le conocía como "alcalde mayor de *Cuautla* de *Amilpas*" o como "alcalde mayor de *Cuautla* de *Amilpas*, corregidor de *Ocuituco* y su agregado de *Tetela* del Volcán".[38] Es a partir de este momento en que la localización geográfica de Cuautla tiene impacto en las actividades económicas de la región.

Desde una perspectiva geográfica, la extensión territorial del estado de Morelos ha cambiado, ya que según datos del INEGI,[39] el estado de Morelos en 1877 tenía una extensión territorial de 4 600 km^2 y estaba conformado por los distritos de Cuernavaca, Cuautla de Morelos, Jonacatpec, Tetecala y Yautepec; en el censo de 1910 reflejaba una superficie de 4 911 km^2, en 1921 su extensión era de 4 964 km^2, y en la actualidad su extensión es de 4 958 km^2. En lo que se refiere a los municipios, en la constitución estatal de 1930 se constituyen 27 municipios libres, en 1932 se consignan dos municipios más, se agrega otro municipio en 1933, y otro en 1937 y 1938, llegando a ser 32 municipios libres; es en 1977 que se crea el municipio 33, dejando ya conformada la actual división territorial del estado.

Otro punto importante en lo que se refiere al aspecto geográfico y su relación con la historia es que hasta 1869, año en el que se crea el estado de Morelos, Cuautla pertenece a la provincia de México o Departamento de México, por lo que su participación en la lucha de Independencia no es como parte del estado de Morelos, que aún no existía, sino como parte de la intendencia de México, por lo que su importancia radica en la localización de la misma ciudad. Asimismo, para 1870 en la primera constitución del estado Cuautla

[37] Maldonado Jiménez, *op. cit*.
[38] García Mendoza y Nájera Nájera, *op. cit*.
[39] INEGI, *División territorial del Estado de Morelos de 1810 a 1995*, *op. cit*.

es considerada uno de los cinco distritos que conforman al estado, y es cabecera de Ayala, Yecapixtla y Ocuituco —y es hasta 1930 que en la Constitución Política del Estado de Morelos se decretan los 27 municipios libres, y entonces se separan de la administración de Cuautla—,[40] por lo que nuevamente la ubicación geográfica es lo que influye en la participación de la ciudad en la Revolución mexicana.

En la actualidad, de los 153.65 km^2 que conforman la ciudad, los usos de suelo que se indican son agrícola, pecuario, industrial, forestal y urbano. Debido a los problemas que presenta el campo y al crecimiento demográfico, entre otros aspectos, el uso agrícola ha ido disminuyendo, lo que ha generado una mezcla de uso urbano, industrial y agrícola, ya que la venta de las tierras no tiene una delimitación para su uso posterior, lo que ha permitido la instalación de conjuntos habitacionales e industrias rodeadas de campos de cultivo.

La demografía

El desarrollo demográfico de la ciudad en la época novohispana se veía disminuido por las enfermedades o epidemias como el sarampión, viruela o tifo, y por las hambrunas que se vivieron en aquella época, pero la población volvía a crecer debido a la migración de habitantes de otras zonas que llegaban buscando trabajo, por lo que desde el siglo XVII la región se caracterizó como una "zona de inmigración".[41] Según indica Angélica Guerra,[42] la alcaldía mayor de Cuautla sufrió una disminución de habitantes indígenas debido a epidemias o sequías, pero aumentó la población mulata y negra debido a la necesidad de mano de obra de las haciendas azucareras.

En el censo realizado en 1921 se observa cómo la participación de los habitantes en la lucha armada de 1910 mermó fuertemente la población de Cuautla, aunque también influyeron las epidemias y las sequías que azotaron a esta región. Después de esta fecha, tanto el estado como Cuautla mostraron un alto crecimiento demográfico como resultado de la migración registrada desde épocas anteriores.

[40] *Idem*.

[41] Brígida von Mentz, "Introducción", en Crespo (dir.), *op. cit*., t. IV, *La sociedad colonial, 1610-1780*, pp. 11-36.

[42] Angélica Guerra Ulaje, "El desarrollo demográfico en el valle de Cuernavaca, siglos XVII-XVIII", en Crespo (dir.), t. IV, pp. 63-94.

Sin embargo, es a partir de 1950 que, debido a la política económica del gobierno de la república y la nueva dinámica socioeconómica de la sociedad, tanto el estado como Cuautla llegan a tener un crecimiento poblacional mayor a 300%. En Cuautla encontramos, entre las causas principales, el deseo de la clase media alta del Ciudad de México de contar con una segunda residencia (usada para pasar las vacaciones o fines de semana, al igual que la clase alta lo hacía en Cuernavaca) y por la migración rural producto del vecino estado de Guerrero y de las otras poblaciones morelenses.

Pero este ritmo de crecimiento del estado y de Cuautla también lo tuvo el municipio de Jiutepec, el cual a partir del censo de 1995 muestra un crecimiento mayor que el de Cuautla, con lo que hace que ésta deje de ser la segunda ciudad más poblada del estado y se convierta en la tercera en lo que se refiere a número de habitantes. Este crecimiento de Jiutepec se debió al incremento de personas que emigraron del campo a la ciudad para integrarse al mercado laboral industrial que ofrecía el desarrollo de la Ciudad Industrial del Valle de Cuernavaca.[43]

El Consejo Estatal de Población de Morelos indica la importancia de los datos demográficos del estado, debido a la dinámica que se ha generado en los últimos años y que, a su vez, permite el diseño de acciones para fomentar la inversión pública y privada, así como la instrumentación de las políticas públicas y los diferentes programas sociales. Es decir, es una condición importante para el diseño de estrategias de atención a la vida social del estado.[44]

Las actividades económicas

Otro de los aspectos que ayudan a conformar el crecimiento urbano de una ciudad son las actividades que realizan los habitantes para satisfacer sus necesidades, esto es, todas aquellas ocupaciones o trabajos que realiza la población para cubrir sus necesidades de alimento, vivienda, educación, etc., las cuales necesitan un espacio dónde desarrollarse.

En la perspectiva histórica, la ciudad de Cuautla se encontraba rodeada por las haciendas azucareras y arroceras, generando una

[43] Rueda Hurtado, *op. cit*.

[44] Consejo Estatal de Población (Coespo), disponible en <http://coespomor.gob.mx/>, Gobierno del Estado de Morelos, consultado el 20 de enero de 2016.

actividad agrícola importante. Después de los años revolucionarios, con la repartición de la tierra y la creación de los ejidos el territorio quedó conformado por nueve ejidos: Cuautla, Gabriel Tepepa, Casasano, Cuautlixco, Tetelcingo, Calderón, Eusebio Jáuregui, El Hospital y Otilio Montaño).[45] Sin embargo, debido a la crisis nacional que vive el campo y las reformas constitucionales a la propiedad de la tierra se ha provocado una venta de tierra agrícola para usos distintos (casa-habitación, negocios o fábricas).

Por su localización geográfica, en la región se encuentran varios balnearios y ojos de agua en sus alrededores, como el balneario Agua Hedionda, el Almeal, Las Tazas, entre otros, por lo que a Cuautla se le ha denominado como La Ciudad de los Balnearios. Asimismo, por su participación en la historia nacional (en la Colonia, la Independencia y la Revolución) se ha generado un especial atractivo turístico en la ciudad, lo que ha repercutido en el establecimiento de pequeños restaurantes, tiendas, pequeños supermercados, incluso la llegada de cadenas comerciales como Vips, Sam's, entre otros; esto es, se han abierto negocios que permiten satisfacer las demandas de los vacacionistas. Por otra parte, tal como ya se mencionó, la ciudad de Cuautla se encarga de proveer diversos servicios a los diferentes municipios vecinos.

Gracias a su localización geográfica, la ciudad es el principal centro en la prestación de servicios de comercialización, transporte, educación y salud en la región oriente del estado, pero incluso también a localidades del norte de Guerrero y el surponiente de Puebla. Esta situación ha propiciado que la mayor parte de la PEA se dedique al sector terciario.[46]

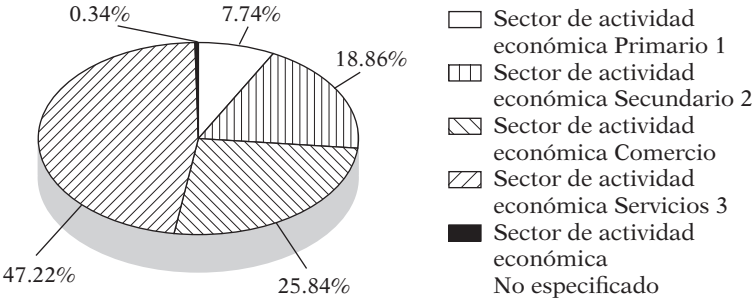
Las actividades económicas que destacan son la del sector terciario con 73.06% —cabe resaltar que de este porcentaje la actividad de servicios ocupa un mayor sector de la población económicamente activa con 47.22%—, mientras que la de comercio ocupa 25.84%, dejando la actividad del sector primario en 7.74%. Esto es, de 75 211 personas ocupadas, 35 514 se dedican al sector servicios y sólo 5 821 personas al sector primario (véase la gráfica 1).

[45] Gobierno del Estado de Morelos, *Enciclopedia de los Municipios de México*, *op. cit*.

[46] *Plan Municipal de Desarrollo 2006-2009*, Ayuntamiento de Cuautla, Morelos, 2006; *Plan Municipal de Desarrollo 2013-2015*, Ayuntamiento de Cuautla, Morelos, 2013.

GRÁFICA 1
POBLACIÓN OCUPADA Y SU DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA PARA CADA MUNICIPIO

CUAUTLA 75 211 Habs.



FUENTE: INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010: tabulados del cuestionario ampliado.

La administración y la organización

Para cumplir con las expectativas de desarrollo de una localidad, es necesaria la presencia de un gobierno; éste se encuentra representado por el municipio, el cual es el encargado de regular las relaciones gobierno-sociedad a partir del establecimiento de estrategias de desarrollo y crecimiento que permitan satisfacer las demandas de la población.[47]

La administración pública, por medio de la planificación, elabora los planes y programas necesarios que permitan alcanzar las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazos establecidos y que conlleven a alcanzar el desarrollo propuesto. Así, la planeación se convierte en una herramienta del gobierno a partir de la cual se fijan las políticas, las estrategias y las acciones necesarias para alcanzar el proyecto propuesto.[48]

Aunque la dinámica del mercado insiste en una no intervención del Estado, la participación e intervención de éste se ha vuelto primordial para llevar a cabo los programas o políticas necesarias para alcanzar el desarrollo de la entidad, por lo que la realización de planes de desarrollo se ha vuelto primordial en el ejercicio del gobierno.

[47] Correa y Rozas, *op. cit.*; Reynoso Soto y Villafuerte Eudave, *op. cit.*
[48] *Idem*.

En el caso del municipio de Cuautla, éste se encuentra conformado por Cuautla como cabecera municipal, y los centros de población Calderón, Casasano, Cuautlixco, Eusebio Jáuregui, Gabriel Tepepa, El Hospital, Otilio Montaño, Puxtla y Tetelcingo.[49]

Para lograr la organización y administración eficiente que permita el crecimiento y desarrollo de la entidad y la satisfacción de las necesidades urbanas y servicios públicos, se expiden los lineamientos en el Bando de Policía y Buen Gobierno Municipal de Cuautla; cabe mencionar que este bando no se elabora en cada administración.

En lo referente al desarrollo urbano, la Ley de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sustentable del Estado de Morelos busca "normar, estructurar, regular y orientar la planeación, fundación, conservación, mejoramiento y crecimiento de los centros de población del Estado de Morelos".[50] A su vez, esta ley se encuentra respaldada por la Ley Estatal de Planeación, en la cual se establecen en su artículo 1: "I. Las normas y principios básicos conforme a los cuales se planeará el desarrollo de la entidad y se encauzarán las actividades de la Administración Pública Estatal y Municipal".[51]

Características económicas de Cuautla

En el caso de la ciudad de Cuautla, se presentarán los datos correspondientes a indicadores como empleo, infraestructura, PEA y las actividades de los sectores económicos, índices que si bien no son totalmente los elementos que determinan el crecimiento de la ciudad, sí permiten acercarse a la situación que vive ésta.

Sectores económicos

El primer elemento es conocer los sectores económicos que predominan, es decir, si el primario, el terciario o el secundario; los elementos que componen estos sectores, y las características que presentan las actividades económicas que se desarrollan en la ciudad, esto es,

[49] Gobierno del Estado de Morelos, Ley de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sustentable del Estado de Morelos, en *Periódico Oficial "Tierra y Libertad"*, núm. 4272, segunda sección, Cuernavaca, Morelos, 2009.

[50] *Ibid*., p. 2.

[51] Gobierno del Estado de Morelos, Ley Estatal de Planeación, en *Periódico Oficial "Tierra y Libertad"*, núm. 3394, segunda sección, Cuernavaca, Morelos, 1988.

si la PEA desarrolla más funciones de servicios, como venta de comida, o si se labora en industrias localizadas en la región.

Tanto en el estado de Morelos como en el caso de Cuautla el sector más desarrollado es el terciario, con 66.71% en el estado (19.53% de comercio y 47.18% de servicios) y 73.06% en Cuautla (25.84% de comercio y 47.22% de servicios); se observa que aunque se mantiene una proporción entre estado-ciudad, la diferencia de 6.31% radica en que en Cuautla existen más personas en la rama de comercio, así como 2.29% menos en el sector primario y 3.63% en el sector secundario. En otras palabras, en Cuautla hay menos personas dedicadas al sector primario y secundario en comparación con el resto del estado.

• Sector primario

Desde una perspectiva histórica, en Cuautla el sector primario ha sido predominante. Los habitantes han estado ligados a la producción agrícola desde que llegaron los españoles, quienes percatándose de la productividad de la tierra establecieron haciendas e ingenios azucareros alrededor de la ciudad; mucho después se agregó la siembra del arroz y la construcción de almacenes del mismo.

En Cuautla y su región la agricultura es de riego y de temporal. La tierra de riego se localiza principalmente hacia el poniente, es decir, hacia el ejido de El Hospital y al sur, ejido Gabriel Tepepa, y sus principales cultivos son la caña de azúcar, la cebolla y la gladiola. Mientras que la tierra de temporal se localiza principalmente al norte, en el ejido de Cuautlixco, y al oriente. Dentro de los cultivos más importantes se encuentra el sorgo.[52]

De acuerdo con los datos del INEGI[53] sólo 5 821 personas de 75 211 habitantes, es decir, sólo 7.74% de la población económicamente activa, se dedican al sector primario. En la actualidad la participación de los habitantes en este sector ha ido disminuyendo y mucha de la tierra se ha vendido para uso urbano.

• Sector secundario

No existe un parque industrial en Cuautla que agrupe a las industrias, por lo que las empresas establecidas son pocas y se encuentran dispersas en la ciudad, aunque las industrias registradas como tal

[52] *Plan Municipal de Desarrollo 2013-2015, op. cit*.
[53] INEGI, Censo General de Población y Vivienda 2010, *op. cit*.

en el Plan Municipal de Desarrollo 2013-2015 no son grandes industrias maquiladoras, sino más bien son distribuidoras de las grandes compañías.

Esta distribución geográfica ha generado que no se refleje un impacto importante en lo industrial o que no se vea que existe la actividad industrial en la ciudad, y aunque existen dos parques industriales cercanos a Cuautla (el Parque Industrial Cuautla perteneciente al municipio de Ayala y el Parque Industrial de Yecapixtla correspondiente al municipio del mismo nombre), ello no ha influido para que un gran porcentaje de los habitantes se dedique a la industria; sólo 14 185 habitantes, 18.86%, de la PEA (75 211 habitantes) se dedica al sector secundario.

• Sector terciario

Por ser una ciudad con características geográficas que permiten el desarrollo de actividades turísticas, un gran porcentaje de los habitantes de Cuautla se dedica a la prestación de servicios. Asimismo, otra característica que ha permitido el crecimiento de este sector es que la ciudad proporciona servicios a los diferentes municipios aledaños.

El apoyo al turismo propiciará que las personas dedicadas al sector servicios y comercio con el tiempo aumente, ya que será necesario un mayor número de negocios de comercios y prestadores de servicios. Esto es, la infraestructura hotelera y comercial existente tendrá que crecer para proveer de servicios a la demanda de turistas que se pretende atraer.

• Actividades económicas

Se refiere a la especialización de la ocupación o labor que desempeña la PEA. Debido a la gran diversidad de necesidades por cubrir y a que con el tiempo se generan nuevas, las actividades económicas se han diversificado ampliamente. Por ello, actualmente el INEGI ha adoptado el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte para homologar la información económica por entidad federativa.

Población económicamente activa

Este apartado se refiere a los habitantes que participan en la producción económica de la entidad. Incluye a todas aquellas personas

mayores de 14 años que tienen empleo o que están buscándolo. No incluye a aquéllas dedicadas al hogar, estudiantes, jubiladas o pensionadas.[54] La información de este índice la publica el INEGI, quien presenta información al respecto cada tres meses.

Uno de los puntos que se relacionan con este índice es el nivel de estudios, ya que al considerarse a una persona económicamente activa a partir de los 14 años siempre que no estudia, se tienen implicaciones con el índice de abandono de estudios, el nivel de capacitación para el trabajo y la percepción salarial, lo que genera la existencia de empleos con un salario mínimo que no exigen capacitación profesional o un mayor nivel de estudios.

En el caso de Cuautla existe un alto índice de deserción escolar, ya que el promedio de escolaridad de la población de 15 años y más es de 9.1 años, por lo que si sumamos los seis años de primaria y los tres años de secundaria que conforman los niveles básico y medio, esto significa que el promedio de estudios de los habitantes de Cuautla es la secundaria terminada y el inicio de estudios de bachillerato (esto es, sin concluir el nivel medio superior).

Empleo

Aunque es una palabra muy usada, su definición en términos económicos está dada por los elementos que conlleva: el mercado de trabajo, el salario o ingreso y la ganancia. Se puede definir como la realización de diversas funciones a cambio de una percepción monetaria y que se llevan a cabo en el mercado laboral (el cual incluye a todas aquellas empresas de los diversos sectores).

Este indicador permite no sólo conocer la cantidad de personas empleadas sino que también el desempleo, lo cual ayuda a realizar las proyecciones de pobreza de la entidad, al estar relacionado tener un empleo con la percepción salarial y el poder adquisitivo para satisfacer las necesidades básicas.

Infraestructura

Este punto es importante para el desarrollo económico, ya que se refiere a aquellos bienes y servicios que permiten el transporte, la comercialización y la comunicación en el desarrollo de las activi-

[54] *Idem*.

dades, incluyendo las obras públicas. Esto es, hace alusión a caminos, construcción de carreteras, puentes, etcétera.

Una de las características que presentan los caminos es que, al ser vialidades principales para comunicarse entre localidades en horas "pico" o en época de vacaciones, se saturan, provocando congestionamientos viales y haciendo muy visible la falta de otras vialidades que permitan mejorar el flujo vehicular.

Crecimiento urbano y planeación gubernamental en Cuautla, Morelos

Uno de los puntos que ayudan a comprender a la ciudad es entender las actividades económicas que se realizan en ella, ya que de éstas dependerán las características de los asentamientos y del equipamiento urbano existentes en la ciudad, del empleo, del nivel de educación y de la calidad de vida de sus habitantes. Partiendo de esta comprensión es posible entender y proponer la planeación del desarrollo de una ciudad.

La ciudad

Según el Bando de Policía y Gobierno Municipal de Cuautla, Morelos 2009-2012, en el artículo 16 se indica que

> El Municipio está integrado por una cabecera Municipal, que es la Heroica e Histórica Ciudad de Cuautla, Morelos, y por los centros de población que le corresponden de conformidad con lo dispuesto por la Ley de División Territorial del Estado y la Ley Orgánica Municipal. Para el cumplimiento de sus funciones políticas y administrativas y para el mejor desempeño de las actividades el Municipio se subdivide en Delegación Política, Colonias y Centro Histórico.
>
> Ciudad: Heroica e Histórica Ciudad de Cuautla, Morelos.
>
> I. Poblado: Tetelcingo.
> II. Delegación Política: Tetelcingo.
> III. Centro: El Centro Histórico.
> IV. Colonias […][55] (véase el mapa 2).

[55] H. Ayuntamiento de Cuautla, Morelos, Bando de Policía y Buen Gobierno Municipal de Cuautla, Morelos, en *Periódico Oficial "Tierra y Libertad"*, núm. 4844, segunda sección, Cuernavaca, Morelos, 2010.

MAPA 2
POBLADO DE TETELCINGO Y COLONIAS DE CUAUTLA, MORELOS

FUENTE: tomado del Plan Municipal de Desarrollo 2013-2015 del mapa de Foros de Consulta e Instalación de Subcomités Regionales, p. 32.

Según el Plan Municipal de Desarrollo 2013-2015, la conformación de Cuautla se encuentra integrada por 44 colonias que a su vez se dividen en ampliaciones y una delegación municipal, donde de acuerdo con la Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos se considera como colonia al

> Centro de población que tenga un censo menor de veinticinco mil habitantes pero más de cinco mil, y que cuente con los servicios públicos más indispensables, edificios para las oficinas de las autoridades del lugar, cárcel, panteón y escuelas de enseñanza que sean acordes a las demandas de este centro de población.[56]

[56] Gobierno del Estado de Morelos, Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos, en *Periódico Oficial "Tierra y Libertad"*, núm. 4272, segunda sección, Cuernavaca, Morelos, 2003.

El crecimiento urbano

El municipio de Cuautla, según el Plan Municipal de Desarrollo 2013-2015, tiene los siguientes usos de suelo: *1*) agrícola, *2*) pecuario, *3*) forestal, *4*) industrial, *5*) tierras de pastizal, *6*) tierras sin vegetación y *7*) áreas protegidas de flora y fauna.[57]

Dentro de esta clasificación, los usos se dividen en el área urbanizable en: habitacional, habitacional mixto, centro de barrio, corredor de usos mixtos, corredor de usos especiales, corredor urbano de equipamiento y servicios, equipamiento, turismo y recreación, e industria y servicios.

Los usos que se localizan en el área no urbanizable son: rescate ecológico, áreas de valor ambiental, producción rural agroindustrial, y conservación y restauración ecológica, existiendo en otros usos la infraestructura vial.

Se entenderá como servicios públicos, según el artículo 98 del Bando de Policía y Buen Gobierno Municipal de Cuautla, Morelos 2009-2012, a

> […] la actividad organizada del Ayuntamiento encaminada a satisfacer necesidades colectivas, básicas y fundamentales de los gobernados, en forma regular, uniforme y permanente, pudiendo el Ayuntamiento concesionar cualquiera de esos servicios, excepción hecha de los servicios de Seguridad Pública y Tránsito, archivo de documentos, autenticación y certificación de firmas y documentos, sujetándose estrictamente a lo dispuesto en el Título Séptimo, Capítulo V de la Ley Orgánica Municipal y al presente Bando.[58]

En este aspecto de los servicios públicos, el gobierno municipal entiende su importancia, ya que considera que con la administración eficiente de éstos es posible reflejar la buena marcha de la administración y el mejormiento de la calidad de vida de los habitantes.[59]

[57] *Plan Municipal de Desarrollo 2013-2015*, *op. cit*.

[58] H. Ayuntamiento de Cuautla, Bando de Policía y Buen Gobierno Municipal de Cuautla, Morelos, *op. cit*.

[59] *Plan Municipal de Desarrollo 2013-2015*, *op. cit*.

La planeación gubernamental

La planeación se ha convertido en parte importante de la función pública, ya que a partir de ella se establecen los planes, programas y proyectos necesarios para alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazos establecidas para el desarrollo social y económico de la entidad.[60] Por ello, "la planeación es una herramienta de gobierno, directamente relacionada con un proyecto político de desarrollo".[61] Así, el plan se convierte en "un instrumento de la política-gubernamental que permite organizar los recursos para llevar adelante la transformación de la realidad local".[62]

Realizar la planeación del desarrollo de la entidad está estipulado por un marco jurídico muy amplio, que va desde la Constitución federal, que indica que el Estado se encuentra a cargo de regir el desarrollo nacional organizando un sistema de planeación democrática, hasta los reglamentos locales, como en el caso de Cuautla con la existencia del Reglamento Interior del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal de Cuautla (Coplademun), el cual indica que debe existir un organismo auxiliar del municipio que tendrá por objeto formular, actualizar, instrumentar y evaluar el Plan Municipal de Desarrollo.

En cuanto al desarrollo de la planeación en Cuautla, según registros existentes en el *Diario Oficial "Tierra y Libertad"*, es en 1991 cuando se registra el Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Cuautla Morelos, 1991-1993. Sin embargo, no se encuentra registrado otro plan sino hasta 2001: el Plan Municipal de Desarrollo de Cuautla, Morelos 2000-2003.

Debido a la estrecha relación existente entre la población de poblados vecinos como Ayala, Yecapixtla y Atlatlahucan con Cuautla, donde muchas veces los asentamientos se confunden y se piensa que pertenecen a Cuautla, como los casos del Parque Industrial Cuautla, el cual pertenece a Ayala, o la colonia Juan Morales, que está en el municipio de Yecapixtla, entre otros ejemplos, ha sido posible la realización del Programa de Ordenación de Zona Conurbada Intermunicipal en su modalidad de centro de población de Cuautla, Ayala, Yecapixtla y Atlatlahucan (Caya).

[60] Chapoy Bonifaz, *op. cit*.
[61] Reynoso Soto y Villafuerte Eudave, *op. cit.*, cap. 2.
[62] *Idem*.

Consideraciones finales

De acuerdo con la información obtenida, puede observarse que la localización geográfica de la ciudad de Cuautla desde la época novohispana ha tenido un papel preponderante para ser considerada como un importante centro agrícola, comercial y de población.

La traza urbana corresponde más a las necesidades de vivienda que a una planeación, por lo que puede considerarse que ésta se confunde con el crecimiento urbano, ya que las acciones de atención urbana se enfocan al mantenimiento del Centro Histórico.

Por otra parte, puede considerarse que la actividad principal es la de servicios y comercio, la agricultura ocupa el tercer lugar, por lo que el crecimiento urbano desordenado no es consecuencia sólo de la actividad económica: una de sus principales causas es la necesidad de vivienda debido al crecimiento demográfico, causado a la vez por la migración existente de otros estados.

El desarrollo de las actividades necesarias para cubrir las necesidades diarias de la población ha hecho que exista una diversificación de labores, lo que ha ocasionado que en Cuautla el sector con mayor ocupación sea el sector terciario, con 73.06%, del cual se destaca que 25.84% se dedica al comercio y 47.22% a servicios.

En lo que se refiere al subsector servicios, está acorde con lo que se busca de la ciudad: ser un atractivo turístico y que ofrezca los servicios indispensables para atender las necesidades que genera la actividad turística.

Sin embargo, aunque dentro de los planes de desarrollo un aspecto del eje económico es considerar el fomento de actividades que incremente el turismo, no existe la infraestructura necesaria para ello. Esto es, en Cuautla no se cuenta con vialidades ni con infraestructura hotelera o comercial que permita realmente un desarrollo de la actividad turística.

Otro aspecto importante en lo que se refiere a las actividades económicas es que la falta de industrias localizadas en la ciudad ha impactado en las actividades relacionadas con el sector secundario, pero incluso así es más alto el porcentaje de personas dedicadas a estas actividades que las relacionadas con el sector primario.

De acuerdo con los datos históricos presentados, la característica de las actividades económicas que se han desarrollado en la ciudad, desde la época colonial está más relacionada con la prestación de servicios (por ejemplo, para atender las necesidades de las hacien-

das azucareras) que al sector primario (campesinos empleados en las haciendas). Esta situación prevalece hasta el momento, ya que existe un mayor porcentaje de actividades del sector terciario —que proveen los servicios necesarios a las comunidades aledañas— que aquellas del sector primario, en específico la agricultura.

Gracias a esta característica puede decirse que la ciudad de Cuautla debe ser considerada para su desarrollo como una ciudad prestadora de servicios a localidades cercanas y al turismo, y no tratar de insertarla en las políticas de desarrollo como un eje industrial.

Para considerar a la planeación como una herramienta para el desarrollo de la entidad es importante el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazos que permitan hacer el ejercicio de determinar el proyecto de ciudad que se espera sin que influya el cambio de gobierno municipal, y que se respete por las administraciones consecuentes.

Otro aspecto de los planes de desarrollo es que presentan acciones para atender los problemas de la ciudad, pero no presentan acciones preventivas, esto es, se hace la planeación de actividades que ayuden a resolver los problemas actuales que enfrenta la población, pero no se hace una planeación de actividades que ayuden a prevenir los problemas. Se vuelve a caer en que se planea a corto pero no a largo plazo.

También se puede encontrar que la planeación del desarrollo urbano más bien es planeación de usos de suelo y crecimiento urbano, ya que no se plantean acciones que promuevan todos los aspectos que conlleva el desarrollo urbano, sólo se plantean acciones para la traza urbana o conservación del Centro Histórico, pero no acciones que conlleven a un desarrollo de la entidad y la localidad.

Asimismo, es importante destacar que apenas en la administración 2015-2018 se pondrá en funcionamiento el Instituto Municipal de Planeación, lo que demuestra el atraso existente en la ciudad en lo que se refiere a la planeación, ya que otras ciudades del país cuentan con un instituto de planeación desde finales del siglo pasado.

Una inquietud que surge con el establecimiento de este instituto es si realizará planeación a largo plazo para determinar hacia dónde se quiere crecer y desarrollarse, o si sólo se dedicará a la planeación de obra pública y traza urbana, y que continúe más con proyectos partidistas que con el proyecto de ciudad.

México, corrupción organizacional institucionalizada, enfoque organizacional y estudio comparativo entre dos organizaciones, una pública y una privada, en el contexto de Morelos

Pablo Guerrero Sánchez
Luis Pérez Álvarez

Introducción

Este capítulo expone las razones que desde la perspectiva organizacional explican por qué en México, en general, no se han logrado establecer los mecanismos de desarrollo en los principales temas sociales, económicos, políticos, educativos, científicos, de justicia, de salud, y de gobierno, en los niveles federal, estatal, y municipal; a partir de distintos intereses;[1] asimismo, exponemos que si esto es una realidad general tendrá implicaciones en las organizaciones locales tanto en las de índole privado como en las organizaciones públicas, y se mostrará la corrupción que "existe en los tres niveles [siendo] el más grave […] el federal, y [donde] […] en la policía es percibida como la más común […] seguida por la de los diputados, mientras que en el caso de las organizaciones privadas […] se percibe menor".[2] Se establece la relación que existe entre compromisos, actores y gobierno, a partir de la formación tanto de una cultura[3] como de valores que se da entre sujetos mediante hábitos dentro de las organizaciones mediados por la corrupción, lo cual provoca que las instituciones en México sean débiles y no se puedan establecer los mecanismos adecuados para la fundamentación de organizaciones e instituciones formales que regulen los temas sustantivos del país.

[1] Edward C. Banfield, "Corruption as a Feature of Governmetal Organization", en *Journal of Law and Economics,* vol. 8, 1975, p. 587.

[2] Stephen E. Morris, "Corruption and Mexican Political Culture", en *Journal of the Southwest*, vol. 45, 2003, pp. 671-708.

[3] Liu Xiojing, Liu Shijuan, Lee Seung-Hee y Richard Magjuk, "Cultural Differences in Online Learning: Intentional Student Perceptions", en *Educational Technology & Society*, vol. 13, 2010, pp. 177-188.

Tratando de definir

La corrupción puede analizarse en varios niveles: el macro o social, el medio interorganizacional, y el individual, grupal o intraorganizacional, o de manera externa. En el nivel organizacional un concepto base de corrupción organizacional es donde se

> […] involucra al menos dos agentes, X y Y, donde al menos Y desempeña un rol determinado que es adscrito a una organización específica. Este rol organizacional obliga a Y a seguir un conjunto de reglas éticas establecidas, al menos algunas de las cuales son coherentes con los objetivos de la organización. X emprende conscientemente una acción planeada deliberadamente para persuadir a Y de que viole al menos uno de esos objetivos coherentes con las reglas éticas, de las que X y Y son conscientes. Aunque tiene la opción de actuar de otra manera, Y viola esta regla de acuerdo con los deseos de X.[4]

A esta definición se necesita agregar el concepto de "influencia", el de recursos, el abuso de responsabilidades colectivas para *fines privados*[5] y el *comportamiento* bajo condiciones de *personalidad* dentro de una *cultura* organizacional más colectiva o individual, que puede derivar en *simulación*,[6] la cual es opuesta a

> […] un buen desarrollo económico [del cual] depende […] un buen gobierno […] (con control de corrupción, estabilidad política, imperio de la ley, calidad institucional, la propiedad y los derechos contractuales y las libertades civiles),[7] [ya que se] reduce la inversión y el crecimiento económico […].[8]

[4] Geoffrey Hodgson y Jiang Shuxia, "La economía de la corrupción o la corrupción de la economía: una perspectiva institucionalista", en *Revista de Economía Institucional*, vol. 10, núm. 18, 2008, pp. 55-80.

[5] Bryan W. Husted, "Honor Among Thieves a Transaction Cost Interpretation of Corruption in Third World Countries", en *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, núm. 1, 1994, pp. 117-127.

[6] Jennifer A. Chatman y Sigal C. Barsade, "Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation", en *Adminstrative Science Qarterly*, vol. 40, núm. 3, pp. 423-443.

[7] Muhammad In'Airat, "Aid Allocation, Selectivity an the Quality of Governance", en *Journal of Economics, Finance and Adminstrative Science*, vol. 19, 2014, pp. 63-68.

[8] Kathleen A. Gets y Roger J. Volkema, "Culture, Percived Corruption, and Economics a Model of Predictors and Outcomes", en *Business & Society*, 2001, p. 8.

En consecuencia el gobierno en los ámbitos federal, estatal y municipal, en organizaciones públicas y privadas, está atravesado por la corrupción en diferentes niveles.

La corrupción como un problema de gobierno en los niveles macro y meso

En diferentes contextos, culturas, políticas y sistemas económicos

> La corrupción fue la principal preocupación […] afecta de manera significativa la eficacia de la ayuda. Isham y otros probaron dos indicadores más de la *gobernabilidad* y encontraron que la voz ciudadana efectiva y la rendición de cuentas pública a menudo contribuye a una mayor eficacia en la acción del gobierno y de una asignación más eficiente de los recursos. Más fundamentalmente, los sistemas de gobierno abiertos tienen más posibilidades de generar un gobierno responsable y sensible y por lo tanto adoptar políticas públicas favorables a los pobres.[9]

En el nivel macro, la "lucha contra la corrupción puede reflejar un deseo tanto de explicar cómo de *desviar la atención* del fracaso de las políticas de ajuste estructural".[10] En el nivel medio la *gobernabilidad* en las organizaciones representa una dificultad para su medición, puesto que implica discursos políticos contradictorios: la soberanía y la democracia, con la deshonestidad ubicada en una zona gris,[11] lo cual implica una contradicción entre la moral y el éxito.[12] Entre el actor y el sistema, la estructura y la voluntad, la estructura de la corrupción depende de la relación entre la soberanía y la estructura, e indica problemas de medición e identificación plena y conceptualización; así, entender la corrupción es entender la voluntad humana en relación con la estructura de acción.

[9] In'Airat, *op. cit.*, p. 65.

[10] Elizabeth Harrison, "Corruption", en *Development in Practice*, vol. 17, núm. 4, 2007, pp. 672-678. Cursivas de los autores.

[11] Chritopher Land, Scott Loren y Jörg Metelmann, "Rogue Logics: Organization in Grey Zone", en *Organization Studies*, vol. 35, núm. 2, 2014, pp. 233-253.

[12] Jacques Derrida, *Two Essays on Reason*, Standford, Standford University Press, 2005.

> […] teniendo en cuenta las causas y condiciones, ¿[será en los individuos el] único curso de acción? Esto plantea preguntas sobre el "determinismo *vs*. libertad" […] pueden ser las causas de la corrupción externas al sí mismo [sin embargo resulta] muy difícil identificar los vínculos causales de la corrupción [sobre todo cuando se estudian] a un macro nivel o nivel medio o como un acto congelado y no como un proceso.[13]

Existe una relación entre las causas estructurales y la voluntad, o la personalidad del individuo que restringe la acción organizada a partir de sus intereses en ocasiones opuestos a los colectivos o la creación de la cultura.

Causas, razones y fuentes

La corrupción puede analizarse *in situ* considerando estructuras macro o micro desde la psicología social y la teoría de grupos, o desde el enfoque de Pierre Bourdieu y su teoría de la acción social. Desde la teoría de Caiden[14] existen *causas*, *razones*, *factores* o *fuentes*: psicológicos, ideológicos, externos, económicos, políticos, socioculturales y tecnológicos, donde "el grado de corrupción varía ampliamente entre los individuos, los organismos públicos, las culturas administrativas, y regiones geográficas";[15] la diferencia en el ingreso, bajos salarios y condiciones pobres de trabajo[16] o "las medidas de intervención del gobierno (o el gobierno y sus reglamentos), los salarios del sector público, el sistema de contratación y la promoción y el tamaño de la burocracia […] y en el caso de las empresas la situación de monopolio".[17] El *monopolio* tiene un precio, ya que el dinero no va al gobierno u organización sino a un agente o persona.[18] Aquí, la corrupción "es igual al monopolio más la discreciona-

[13] Gjalt de Graaf, "Causes of Corruption: Towards a Contextual Theory of Corruption", en *Public Administration Qarterly*, vol. 31, núm. 1, 2007, pp. 39-86.

[14] G. Caiden, "Corruption and Governance", en *Where the Corrupion Lives,* Bloomflield, Kumarian Press, 2001, pp. 21-26.

[15] Caiden, *op. cit*., p. 26.

[16] C. Fijnaut y L. Huberts, *Corruption, Integrity and Law Enforcement,* Den Haag, Kluwer Law International, 2002.

[17] Ahmad Naved, "Corruption and Competition in Bureocracy: a Cross Country Analysis", en *Pakistan Economic and Social Review*, 2004, pp. 61-86.

[18] Banfield, *op. cit.*, p. 596.

lidad menos la contabilidad",[19] donde existe la libre competencia y el sistema judicial no está desarrollado o no es suficientemente independiente,[20] y donde se observa falta de "libertad de prensa [pobre] distribución del ingreso y nivel; y democracia [...] competencia burocrática, urbanización, nivel educativo, y de información";[21] un ejemplo emblemático en México donde la libertad de prensa ha sido atacada es el de la periodista Carmen Aristegui, a quien se sacó del aire, y los reportajes sobre corrupción y tráfico de influencia fueron acallados, así como la relación entre corrupción y Estado. Al parecer esto puede suceder en México o en países latinoamericanos más que en países altamente desarrollados por razones culturales, debido a que en otros países y zonas las instituciones son más sólidas.

Los Estados débiles generan vacíos de poder. En consecuencia, las causas, razones y fuentes de la corrupción en los más de 109 países del orbe en los que se ha estudiado y documentado el fenómeno están asociados a la falta de controles judiciales, patrimoniales, de la corrupción misma, la falta de participación ciudadana y la escasa participación internacional de los gobiernos para combatir realmente este flagelo. México junto con otros países del llamado tercer mundo reúne, de sobra, las condiciones propicias para la corrupción: pueblos pobres y gobiernos ricos, escasas posibilidades de una educación de calidad para todos, falta de empleo, bajo nivel adquisitivo generalizado, delincuencia organizada y empresarios que van llenando los vacíos de poder (por la vía del soborno) donde el Estado muestra cada vez mayor incapacidad, por lo que voluntaria e involuntariamente encuentran aliento los gobiernos de facto a cargo de los carteles de la droga y las televisoras nacionales, por citar dos ejemplos que entretejen la construcción de valores específicos.

Cultura y valores sociales y nacionales que afectan la corrupción en el nivel meso

Analizando regiones y países, al parecer el colonialismo y la religión tienen un impacto sobre la corrupción;[22] "el protestantismo está rela-

[19] R. Kliltgard, "International Cooperation Against Corruption", en *Finance and Development*, 2006, pp. 3-6.

[20] Naved, *op. cit.*, p. 67.

[21] *Ibid.,* pp. 68, 72; Morris, *op. cit.*, p. 672.

[22] Naved, *op. cit.*, p. 70.

cionado negativamente con la corrupción, mientras que las culturas musulmanas y católicas tienden a ser más corruptas".[23] Genaux[24] apunta a comprender la corrupción desde sus orígenes bíblicos y primeras creencias sobre el comportamiento injusto lo que podría explicar un poco el caso de México bajo valores sociales globales adoptados como valores nacionales u organizacionales como que el único objetivo sea el beneficio económico.[25]

Estos valores y normas tienen un impacto después en el nivel individual, donde "el comportamiento de los funcionarios públicos se desvía de las normas aceptadas para servir a fines privados";[26] lo interesante es que las *normas* cambian con el tiempo y dependen de factores situacionales: "lo que es organizacionalmente corrupto en un contexto organizativo, ético y cultural puede no serlo en otro. La definición es general, pero los resultados pueden ser histórica o geográficamente específicos";[27] "en cualquier sociedad la corrupción es un fenómeno cambiante, algunos de sus aspectos, moralidad y cultura específica, y su conceptualización, es afectada por intereses personales, valores culturales, y estatus socioeconómico. La corrupción debe ser tratada de forma diacrónica y contextual".[28] El contexto forma valores internos y el significado subjetivo que adopte, así como la percepción de tales normas como válidas.

En tales contextos se forman *antivalores* como la corrupción, creada por el hábito que construye la subjetividad en el inconsciente colectivo y la percepción del acto. Un ejemplo de ello es que un presidente que reciba 800 millones de pesos por una licitación en México sea visto de manera diferente que el caso de un ciudadano que soborna a un policía, o de un empresario que tiene que corromper a la autoridad para que lo dejen trabajar y obtener permisos; se juzgan diferentes actos de corrupción: "jueces con mayor severidad que agentes de policía; el soborno y la extorsión con más dureza que los conflictos de interés, la contribución de la campaña, y el clientelismo;

[23] Brian S. Connelly y Denis S. Ones, "The Personality of Corruption A National-Level Analysis", en *Cross-Cultural Research*, 2008, pp. 353-385.

[24] M. Geneaux, "Sciences and the Envolving Concept of Curruption", en *Crime, Law and Social Change,* vol. 1, 2004, pp. 13-24.

[25] Banfield, *op. cit.*, p. 593.

[26] S.P. Huntington, "Modernization and Corruption", en Arnold J. Heidenheimer y Michael Johnston (eds.), *Political Corruption*, New Brunswick/Londres, Transaction Publishers, 1989, pp. 377-388.

[27] Hodgson y Shuxia, *op. cit.*, p. 71.

[28] Harrison, *op. cit.*, p. 673.

y el comportamiento perjudicial con más dureza que el comportamiento mezquino";[29] este comportamiento puede definirse como negativo, ya que trata de beneficiar al que lo produce inspirado por el interés propio o de organización a partir de la identificación con ésta, o trata de infligir un daño instigado por fuerzas instrumentales o normativas.[30] En este sentido, ¿el daño es fomentado por el interés de la organización o el del individuo?

El conflicto de interés "está representado por todas aquellas acciones o comportamientos mediante los cuales se obtiene una ganancia personal de manera abusiva, ya sea con el fin de obtener una mejor posición laboral o un beneficio económico personal"[31] que determina un beneficio económico y uno psicológico;[32] sin embargo, incluso cuando las conductas individuales son abusivas, es la organización capitalista financiera en sí misma la que representa la verdadera deshonestidad, debido a que raramente los defectos personales explican las acciones de los actores o la mala conducta corporativa, sino que se explica por la cooperación tácita o implícita de los otros;[33] así, la corrupción se convierte en un sistema dinámico interpersonal y relacional desde donde los individuos actúan para sobrevivir y adaptarse a ese sistema. ¿Desde dónde debemos aproximarnos para explicar esta dinámica, y qué implicación tendrá esto en el análisis y las consecuencias teórico metodológicas?

Perspectivas, teorías y aproximaciones

Existe una diversidad de posturas y explicaciones sobre el fenómeno de la corrupción en las organizaciones y la acción.

[29] K. Malec, "Public Attitudes toward Corruption: Twenty-Five Years of Research", en *Ethics and Public Adminstration*, s.p.i, 1993, pp. 13- 27.

[30] S. Linstead, G. Marechal y R.W. Griffin, "Theorizing and Researching the Dark Side of Organization", en *Organization Studies*, vol. 35, 2014, pp. 165-188.

[31] A. Macrina, "Panorama general sobre los principios éticos aplicables a la investigaciónn científica y a la educación superior", en Marin Aluja y Andrea Birke, *El papel de la ética en la investigación científica y la educación superior,* México, FCE, 2004, pp. 87-143.

[32] Malhotra Deepak y Francesca Gino, "The Pursuit of Power Corrupts: How Investing in Outside Options Motivates Opportunism in Relationships", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 56, núm. 4, 2011, pp. 559-592.

[33] Land, Loren y Metelmann, *op. cit.*, p. 236.

> La teoría de la elección púbica estudia la racionalidad limitada que determina la acción individual a nivel micro y macro de manera teórica, mientras que las teorías de la manzana podrida explican la corrupción desde un mal carácter que produce actos de corrupción, en un nivel individual y su contexto. La teoría de la cultura organizacional explica patrones culturales que producen un estado mental desde un nivel organizacional y su estructura interna, pero no analiza los factores contingentes. En las teorías de valores sociales en choque las causas son los valores y normas de la sociedad que influencian las de los individuos en un nivel y análisis social, en un contexto donde los aspectos situacionales son reducidos a conflictos morales individuales. La teoría del *ethos* de la administración pública, donde existe una causa entre la presión social sobre niveles de las organizaciones y oficiales, pone poca atención en asuntos de integridad, que afectan su efectividad y los hace corruptos a un nivel organizacional y social, el problema es que no explica por qué algunos de los agentes son corruptos y otros no y lo hace de forma teórica. Finalmente tenemos las teorías de la correlación sin un modelo causal, explican todos los niveles, estudian elementos situacionales, aunque no contingentes, y lo hacen a través de encuestas y paneles de expertos.[34]

Un actor se puede corromper bajo la perspectiva de la acción racional, "que se enfoca en incentivos de cometer el crimen, y cómo las decisiones criminales están estructuradas por el ambiente y las variables situacionales",[35] empero, "la gente usualmente actúa bajo la base de un 'impulso ético', sobre experiencias pasadas y situaciones prototípicas",[36] lo que refleja la postura de costo-beneficio y la probabilidad de recibir un castigo por la realización del agente con poder. En este caso la evaluación del agente con poder mide la posible falta de consecuencias a sus actos de corrupción, y si es un líder político, la gente lo percibe como un aliciente para comportarse de esa manera, o también los funcionarios públicos de menor nivel; existen en América Latina un sinnúmero de ejemplos de este tipo de eventos:

[34] De Graaf, *op. cit.*, p. 46.

[35] Olivier Bertrand, Fabrice Lumineau y Eugenia Fedorova, "The Supportive Factors of Firms, Collusive Behavior: Empirical Evidence from Cartels in the European Union", en *Organization Studies*, vol. 35, núm. 6, pp. 881-908.

[36] *Ibid.*, p. 237.

"Escándalo de corrupción envuelve a candidato presidencial en Argentina […] con una serie de allanamientos judiciales realizados para investigar el otorgamiento de millonarios contratos que favorecieron a uno de sus candidatos al Congreso",[37] o el caso donde "Dimite el presidente de Guatemala, implicado en un caso de corrupción […] evidencias de que participó en una gigantesca red de fraude aduanero",[38] o el de "La presidenta brasileña aseguró que el escándalo de Petrobras es el primero que ha investigado en la historia del país".[39] O "En la Argentina hay por lo menos 35 causas por corrupción que involucran a 25 funcionarios y ex funcionarios del Gobierno, incluida la presidenta Cristina Kirchner. Pero no se vislumbra que en breve se realice otro juicio oral como en el que se condenó el jueves último a la ex ministra de Economía Felisa Miceli",[40] y el caso mexicano: "Nuevo caso de corrupción: Peña paga 120 veces más valor de prendas",[41] o el caso de la "casa blanca", o "el reparto de televisores, con tufo a corrupción".[42]

La corrupción resulta un problema tanto de agencia como de contingencia y de contexto cultural, social, económico y político que estructura la acción y define la percepción.

> Los principales problemas de América Latina no son la pobreza o el subdesarrollo; son en esencia la corrupción, la impunidad que la sostiene, la *creencia* resultante de nuestras sociedades de que *no se puede hacer nada para frenarlas*, y el patrón antidemocrático y devastador de que el Estado es de los funcionarios y partidos que lo controlan y no de los ciudadanos a los que debe servir (énfasis de los autores).[43]

[37] Disponible en <http://aristeguinoticias.com/0809/mundo/escandalo-de-corrupcion-envuelve-a-candidato-presidencial-en-argentina/>.

[38] Disponible en <http://internacional.elpais.com/internacional/2015/09/03/actualidad/1441253181_919280.html>.

[39] Disponible en <http://www.noticiasrcn.com/internacional-america/caso-corrupcion-petrobras-cambiara-brasil-dilma-rousseff>.

[40] Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/1541615-hay-35-causas-abiertas-por-casos-de-corrupcion>.

[41] Disponible en <http://regeneracion.mx/politica-2/nuevo-caso-de-corrupcion-pena-paga-120-veces-mas-valor-de-prendas/>.

[42] Disponible en <http://www.proceso.com.mx/?p=414930>.

[43] Jaime López y Linda Hemby, "Democracia y activismo anticorrupción", en *Revista Probidad*, 2002.

En estas condiciones latinoamericanas "caracterizadas por poco desarrollo económico, fuertes enclaves tradicionales, alta inequidad en el ingreso, sistemas sociales jerárquicos de rol social, son típicamente más corruptos";[44] es dentro de éstas que la percepción de impotencia puede producir falta de participación ciudadana, lo que puede producir mayor corrupción.[45] En este contexto social, ¿es posible que se estén *enfermando* las mentes de los ciudadanos desde la cultura que los hace comportarse así dentro de las organizaciones y en su relación con las instituciones?

La corrupción como enfermedad o desviación

Resulta necesario explicar por qué algunas personas se vuelven corruptas (por factores externos y culturales o de personalidad psicopática) y evaluar costos individuales y sociales de la acción corrupta en la relación organizacional,[46] lo cual sitúa el problema también en un asunto de gobernabilidad de un tercero,[47] donde algunos pueden "respetar la ley porque consideran que es benéfico para todos, mientras que otros lo hacen porque tienen temor de la autoridad",[48] y en términos de la ley, "aquellos que la conocen será más difícil que la rompan porque no la conocen, el conocimiento llevará a una conciencia mayor de las consecuencias de romperla, y mayor conocimiento incrementará el soporte moral de la ley";[49] sin embargo, el conocimiento de la ley también puede generar corrupción, sobre todo en cuerpos policiacos y de abogados. Estos conocimientos de la ley y las estructuras de la personalidad están ligados a los niveles cognitivo, afectivo y social.

[44] Ronald Fisher, María C. Ferreira, Tanciano Milfont y Ronaldo Pilati, "Culture of Corruption? The Effects of Priming Corruption Images in a High Corruption Context", en *Journal of Cross Cultural Psychology*, vol. 45, núm. 10, 2014, pp. 1594-1605.

[45] Morris, *op. cit.*, p. 674.

[46] Hodgson y Shuxia, *op. cit.*, p. 74.

[47] Husted, *op. cit.*, p. 21.

[48] Morris, *op. cit.*, p. 684.

[49] Dennis Godson y Jay Kenney, "Countering Crime and Corruption: A School-Based Program on the US-Mexico Border", en *Criminal Justice*, vol. 2, núm. 4, 2002, pp. 439-470.

La construcción de una personalidad organizacional[50] donde se generan "efectos de emociones, y respuestas sociales y procesos de identificación y rabia, pueden movilizar miembros sociales a la acción".[51] Desde la perspectiva de las "manzanas podridas" es un problema interno y moral,[52] y la cuestión se complica cuando se agregan el factor psicológico y social del estatus, la búsqueda de posición social, las necesidades de placer, o la formación reactiva frente a la frustración social, donde los agentes racionalizan y legitimizan sus acciones corruptas y, en algunos casos de desvíos psicopáticos, proyectan la culpa a clientes, usuarios o ciudadanos que van formando en esta relación social un tipo de personalidad y subjetividad.

Desde la criminología, la personalidad corrupta se explica "viendo en el delincuente una persona relativamente libre de apegos íntimos, aspiraciones y las creencias morales que sostiene la mayoría de las personas a una vida dentro de la ley",[53] y donde sus *aspiraciones* pueden llevar al *oportunismo*[54] dentro de un contexto de incentivos monetarios y opciones fuera de la norma.[55] Recuperando la perspectiva de la dinámica de grupos donde la cultura es corrupta, y en consecuencia todos son corruptos, los individuos tienen que sobrevivir a esta estructura y demandas de la organización siendo corruptos ellos mismos, como nos lo indica la teoría de la cultura organizacional; en ocasiones el pobre desempeño de la organización los lleva a cometer actos corruptos o alinearse con organizaciones ilegales;[56] aquí la organización es la que corrompe a los individuos, pero, ¿en qué condiciones los individuos pueden corromper a la organización?

[50] Mona Moufahim, Patrick Reedy y Michel Hupreys, "The Vlaams Belang: The Rhetoric of Organizational Identity", en *Organization Studies*, vol. 36, núm. 1, 2015, pp. 91-111.

[51] Charlene Zietsma y Madeline Toubiana, "Beyond the Gap: Discovering the Impact and Importance of Studying Emotions & Institutions", en *Organization Studies,* vol. 36, núm. 2, 2015, pp. 279-281.

[52] Lydia Segal y Mark Lehrer, "The Institutionalization of Stewardship: Theory, Propositions, and Insights from Change in the Edmonton Public Schools", en *Organization Studies,* vol. 33, núm. 2, 2012, pp. 169-201.

[53] Travis Hirschi, *Causes of Delincuency*, Piscataway, Transaction Publishers, 1969.

[54] Deepak y Gino, *op. cit.*, p. 559.

[55] *Ibid.*, p. 578.

[56] Bertrand, Lumineau y Fedorova, *op. cit.*, p. 885.

La persona corrompe a la organización o la organización corrompe a la persona

Se puede ver a la corrupción como *contagiosa* donde la organización o el país es corrupto, y toda persona que mantenga contacto con esa realidad se puede volver corrupta. No comportarse así parece ser una traición al grupo;[57] la gente se infecta, inicia o perpetúa y sucumbe a la corrupción a través de coerción, o por condonar, o cumplir con prácticas institucionales;[58] "un ambiente organizacional puede corromper a cualquiera",[59] en estas condiciones no corromperse implicaría romper el *contrato psicológico* mediante el que la organización otorga recursos de dinero, poder, estatus y seguridad a cambio de *lealtad*, y donde hablar mal de la organización o de los miembros corruptos se convierte en un tabú. "Incluso los ambientes de trabajo funcionales pueden producir la corrupción. La corrupción puede resultar cuando los tomadores de decisión, de gestión, pasan por alto el rango de expectativas, incrustado dentro del contrato psicológico donde los empleados piensan que no están recibiendo lo que merecían"[60] tanto en dinero como en "el poder [que] está asociado con beneficios psicológicos y tiene importantes consecuencias en cómo se comporta la gente",[61] por lo que la distancia con el poder ha sido el predictor cultural más fuerte de la corrupción,[62] porque determina las relaciones entre los actores dentro del sistema.

El sistema como interconexión de relaciones e interdependencias puede, en consecuencia, determinar el comportamiento individual, así que

> […] la corrupción es contagiosa y no respeta fronteras sectoriales. La corrupción implica duplicidad y reduce los niveles de moralidad y confianza. Una vez echa raíces, tienta a otros con sus

[57] De Graaf, *op. cit.*, p. 52.

[58] J. Pinto, C. Leana, y F.K. Pil, "Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two Types of Organizational-Level Corruption", en *Academy of Management Review*, vol. 33, 2008, pp. 685-709.

[59] Land, Loren y Metelmann, *op. cit.*, p. 237.

[60] P.J. Russel Kingshott y Oguzhan C. Dincer, "Determinants of Public Service Employee Corruption: A Conceptual Model from the Psychological Contract Perspective", en *Journal of Industrial Relations*, vol. 51, núm. 1, 2004, pp. 69-85.

[61] Deepak y Gino, *op. cit.*, p. 559.

[62] Connelly y Ones, *op. cit.*, p. 355.

> ganancias pecuniarias y reduce los incentivos para acatar las reglas. Cuando los niveles de moralidad y confianza disminuyen, se hace más difícil resistirse a las prácticas corruptas. La corrupción virulenta puede extenderse fácilmente del sector privado al sector público, o viceversa. La corrupción genera externalidades negativas que atraviesan las fronteras sectoriales, debilitan las normas legales y morales y facilitan otros actos corruptos.[63]

Desde dicha perspectiva, la corrupción podría formarse desde la *socialización* primaria a través de las organizaciones primarias (la familia), aprendiendo valores o antivalores, o desde las organizaciones secundarias (escuelas, hospitales, oficinas gubernamentales y empresas). A partir de valores sociales en choque, donde *la lealtad a los familiares y amigos* de alguna manera obliga a ser corrupto y donde a los enemigos se les niega toda acción y a los desconocidos se le aplica la ley,[64] los contratos compartidos ocurren más a menudo entre amigos y familia, porque estas relaciones reducen el riesgo y los costos de transacción,[65] aunque en el capitalismo también se dependa de los riesgos.[66] De esta manera la ley se convierte en un recurso de poder discrecional y se desvirtúa su legitimidad; éste es el caso que explica el comportamiento del presidente de México frente a escándalos de sus amigos en el poder. Resulta complicado entender si el comportamiento es necesariamente oportunista en el poderoso, o si podría ser altruista[67] en el caso de las organizaciones, en los directivos, supervisores u operativos; ¿el tipo de personalidad será distinto y su relación y distancia con el poder podría representar una diferencia en la acción o la percepción sobre los intereses?, o en el caso de la gestión de las organizaciones públicas, ¿será distinto que en el caso de las empresas, si es que ambas están dentro del mismo contexto organizacional, o bajo diferentes ejercicios de poder?

El problema del ejercicio del poder en la *nueva gerencia pública* es que se enfoca en indicadores de efectividad, lo que nos lleva a mayor corrupción[68] debido a su enfoque economista que no atiende

[63] Hodgson y Shuxia, *op. cit.*, p. 61.
[64] De Graaf, *op. cit.*, p. 54.
[65] Husted, *op. cit.*, p. 22.
[66] M.N. Wexler, "Financial Edgework and the Persistence of Rogue Traders", en *Business and Society Review,* vol. 1, núm. 25, 2010, p. 115.
[67] Segal y Lehrer, *op. cit.*, p. 170.
[68] De Graaf, *op. cit.*, p. 57.

problemas éticos,[69] ya que se toman elementos de la organización privada que "depende de tomar riesgos para maximizar ganancias";[70] bajo está lógica:

> La corrupción está asociada con valores y normas de políticos individuales, y servidores públicos, la falta de compromiso a la integridad pública del liderazgo, los problemas organizacionales y fallas, y la relación entre el sector público y los negocios, y la fuerza del crimen organizado,[71]

que en México se han complejizado:

> […] algunos criminólogos han sugerido el empleo del análisis de redes para la comprensión de la delincuencia organizada [...] una red es una estructura que se autoorganiza a partir de la conducta que van adquiriendo las partes que la componen. Al contrario de las empresas formales y jerárquicas, es una organización flexible capaz de generar acuerdos elásticos entre sus elementos con la finalidad de aprovechar las oportunidades que se presenten y adaptarse a los cambios, es decir, a las circunstancias del momento. Esta definición da cuenta de distintos sistemas de organización, que van del simple acuerdo de varias personas con las mismas ideas para cometer un crimen de oportunidad, hasta el arreglo de varios grupos que tratan de monopolizar un mercado de bienes ilegales […] un doble mal que aqueja a las instituciones de seguridad y justicia: su debilidad y proclividad, casi de origen, a la corrupción. Ambos males han llegado a tal extremo […] en los ámbitos estatal y municipal.[72]

En consecuencia, hay "traficantes, y políticos mexicanos vinculados; políticas locales involucradas en el negocio […] complicidad de las autoridades […] complicidad de agencias con intereses diferentes y contradictorios".[73] La corrupción expresada en términos de "soborno, nepotismo, trampa, extorsión […] refleja la relación entre personas y burocracias […] pero cuando tiene que ver con el desarrollo de políticas públicas, y afirmaciones públicas, estos ma-

[69] R. Gregory, "Social Capital Theory and Administrative Reform: Maintaining Ethical Probity", en *Public Administration Review,* 1999, pp. 59, 63-76.

[70] Land, Loren y Metelmann, *op. cit.*, p. 241.

[71] De Graaf, *op. cit.*, p. 61.

[72] Guillermo Valdés Castellanos, *Historia del narcotráfico en México*, México, Aguilar, 2013, p. 483.

[73] *Ibid.*, p. 68.

tices tienden a desaparecer".[74] En América Latina las políticas públicas y los actores, así como la relación con el poder determinan la acción entre actores con mayor o menor poder.

En algunos países la gran distancia con el poder tiende a recompensar *la lealtad* más que *el mérito*, haciendo que sea más difícil que los subordinados reten las prácticas de sus superiores,[75] además de que existen efectos psicológicos en función del tipo de motivación sobre la acción;

> […] los salarios no son el único motivo de la relación laboral […] [sino que] la amplia gama de beneficios que los empleados están buscando de sus carreras no necesariamente se manifiesta dentro de los términos más formales de su empleo […] [se debe] Entender la falla del empleador en las promesas inherentes dentro del contrato [psicológico].[76]

Dentro de dicho contexto, varias de las organizaciones en México actúan en función de sus relaciones personales y distancia con el poder, y debilitan las estructuras formales legales e institucionales, incluso entre los casos más paradigmáticos, que son los que deberían fomentar la ley, como las organizaciones policiacas.

El debilitamiento de las corporaciones, organizaciones e instituciones policiacas

Un informante clave de la policía en Morelos, al hablar con el director de una escuela primaria donde habían encontrado a un niño con droga, mencionó que: "¡no diga nada!, porque si no, matan al niño, lo matan a usted [el director de la escuela] y me matan a mí". Esta afirmación indica la infiltración, el miedo y el poder que ha corrompido a los actores de otras organizaciones e instituciones:

> […] antes, a los agentes se les pagaba con la propia droga. ¡Ya se imaginarán ustedes que esos agentes eran también vendedores! [...] [se generaba también] incapacidad de destruir los plantíos; policías escasos mal pagados, y con incentivos para convertirse en parte del problema […] problemas de diseño institucional […] ausencia de mecanismos de coordinación […] jueces temerosos

[74] Harrison, *op. cit.*, p. 673.
[75] Connelly y Ones, *op. cit.*, p. 355.
[76] Kingshott y Dincer, *op. cit.*, p. 82.

> o comprados […] del lado de las instituciones: debajo de los puestos directivos, donde operaba el narcotráfico, las fronteras entre éste y la autoridad se desdibujaban, corrupción policiaca, policías que se venden a los criminales.[77]

La dimensión se vuelve compleja, puesto que "hay una relación negativa entre la calidad de las instituciones de un país y la probabilidad de la participación en un cartel";[78] aquí los policías suelen tener conductas cuestionables como "la codicia, la tenacidad, la cautela"[79] a partir de creencias culturales sobre *la codicia*[80] como un excesivo deseo de más de algo.[81] Estos deseos son movilizados por "grupos identificados como con mayor influencia de corrupción […] el narcotráfico, el crimen organizado, las corporaciones multinacionales, los negocios nacionales, y los sindicatos".[82] La policía enfrenta una gran exposición al crimen, peligro y violencia, tanto como al bajo salario, y tiene menos acceso a equipo de calidad;[83] la policía mexicana enfrenta un alto grado de peligro e impunidad en el crimen[84] y una cultura organizacional caótica, caracterizada por la solidaridad, el secreto, dependencia mutua, y una estructura jerárquica estricta, gestión desleal y clima competitivo;[85] así, la corrupción en las organizaciones policiacas pasa por procesos de cinismo, racionalización y proyección de la culpa a los ciudadanos,

[77] Valdés Castellanos, *op. cit.*, p. 77.

[78] Bertrand, Lumineau y Fedorova, *op. cit.*, p. 889.

[79] Jorge A. González y Lorena R. Pérez Floriano, "If You Can't Take the Heat: Cultural Beliefs about Questionable Conduct, Stigma, Punishment, and Withdrawal among Mexican Police Officers", en *Organization Studies,* 2015, pp. 1-23.

[80] La codicia implica avaricia, y está relacionada con la ambición.

[81] L. Wang y J.K. Murnighan, "On Greed", en *Academy of Management Annals*, vol. 5, 2011, pp. 279-316.

[82] Morris, *op. cit.*, p. 680.

[83] A. LaRose y S.A. Maddan, "Reforming la policía: Looking to the Future of Policing in Mexico", en *Police Practice and Research*, vol. 10, 2009, pp. 333-348. D. Sabet, *Police Reform in Mexico: Informal Politics and the Challenge of Institutional Change*, Palo Alto, Stanford University Press, 2012.

[84] C. Daly, K. Heinle y D.A. Shirk, "Armed with Impunity: Curbing Military Human Rights Abuses in Mexico", en *Special Report of the Trans-Border Institute*, San Diego, University of San Diego, 2012.

[85] J. Costas y C. Grey, "Bringing Secrecy into the Open: Towards a Theorization of the Social Processes of Organizational Secrecy", en *Organization Studies,* vol. 23, 2014, pp. 1423-1447.

lo cual es una conducta característica de los psicópatas. En México es común que, en las peores condiciones de necesidad de ayuda hacia los civiles, el policía sólo trate de sacar ventaja en un momento de debilidad y extorsionar al ciudadano; en este sentido las organizaciones policiacas tienden a comportarse como las criminales, en una especie de isomorfismo.

Las organizaciones criminales pueden comportarse así porque su contexto se lo permite; "la propensión de participación de un cártel es soportada no sólo por las características de la organización, sino por factores internos de interacción y los atributos del medio, lo cual afecta a los desarrolladores de políticas públicas".[86] Para el caso de las organizaciones legales, estos desarrolladores deben entender que las firmas tienden a restringir el mercado de competencia, y la necesidad de diseñar estrategias efectivas de control de la conducta[87] a través de normas que pondrían los comportamientos informales bajo controles normativos[88] mediante reglas, regulaciones, supervisión, así como sanciones por la violación de dichas normas de manera formal no discrecional.

Se producen nuevas formas de relación ante el Estado y las organizaciones criminales a partir de la violencia y la corrupción: "la corrupción como mecanismo de relación y convivencia con el Estado que les facilitaría el crecimiento y la impunidad"[89] de 96% en México,[90] lo que provoca una evaluación sobre el costo-beneficio del acto corrupto y la falta de interés del gobierno por combatirlo, entre otras cosas porque sería ir en contra de sus propios intereses. Éste parece ser el caso particular sobre el tema reciente de la "legalización de la marihuana en México". Por un lado, el Comisionado Nacional de Seguridad Manuel Mondragón y Kalb declara que no se puede legalizar algo que la constitución no prohíbe. Por otra parte, están los defensores sobre la legalización de la droga para uso recreativo, y de salud en casos de personas con enfermedades neurobiológicas, a quienes se les suministra la droga con fines paliativos.

[86] Bertrand, Lumineau y Fedorova, *op. cit.*, p. 881.

[87] *Ibid.*, p. 900.

[88] Christopher D. Kayes, "Organizational Corruption as Theodicy", en *Journal of Business Ethics*, vol. 67, núm. 1, 2006, pp. 51-62.

[89] Valdés Castellanos, *op. cit.*, p. 85.

[90] Morris, *op. cit.*, p. 692.

El Estado de derecho y las instituciones en México cada vez son más débiles y el poder económico de las organizaciones ilegales atraviesa al país en todos los niveles:

> La debilidad institucional en materia de seguridad y justicia no se ha debido, por tanto, fundamentalmente a nuestras condiciones de país pobre o en vías de desarrollo que no tenía presupuesto para pagar salarios decentes a los policías y jueces, o para equipar adecuadamente a los cuerpos policiacos. También es producto de ese pacto de convivencia "civilizada" entre Estado y delincuencia organizada.[91]

La forma en la que se ha desvirtuado el Estado de derecho en la cotidianidad ha contribuido a crear un clima organizacional corrupto, y un imaginario social sobre la corrupción.

La normalización de la corrupción en el imaginario social

Usando el concepto de *habitus* de Bourdieu y la percepción interna, relacionamos estructuras sociales y mentales. Así se predispone la gente a la corrupción: uniendo realidades objetivas con disposiciones subjetivas. Se internaliza el proceso de corrupción como un *habitus* organizacional a través del liderazgo, el conflicto y el cambio,[92] y se da "cuando términos disfuncionales y conductas corruptas, son aceptadas por la organización, como mala conducta normalizada y disfuncional, y el comportamiento corrupto va más allá de las normas de una mala conducta desviada",[93] "la presentación de ciertos símbolos culturales puede activar comportamientos o creencias asociados y actitudes que incrementan la probabilidad de que actúen de acuerdo con el factor cultural",[94] aunque "el comportamiento en los negocios puede ser inconsistente con las creencias"[95] y puede haber un comportamiento insidioso en el lugar de trabajo,

[91] Valdés Castellanos, *op. cit.*, p. 164.
[92] De Graaf, *op. cit.*, p. 74.
[93] Jorge A. González y Lorena R. Pérez Floriano, *op. cit.*, pp. 1-23.
[94] Fisher, Ferreira, Milfont y Pilati, *op. cit.*, p. 1595.
[95] Husted, *op. cit.*, p. 17.

como una forma intencional de hacer daño a éste de forma sutil, de bajo nivel, repetida y directa sobre individuos y organizaciones[96] de todo tipo dentro de ese contexto.

La corrupción organizacional está en el ámbito público y privado.[97] En ambos casos existen motivaciones psicológicas y percepciones sobre la situación,[98] y una cultura social corporativa irresponsable que se extiende a la *corrupción corporativa*.[99] En consecuencia, la corrupción no sólo está ligada a la acción de la burocracia, sino también a la acción privada dependiendo del contexto, ya que el marco normativo institucional en México es débil e imperfecto, en los ámbitos de la salud, la educación o cualquier otro.

> El conocimiento indudablemente genera poder, y éste puede propiciar la corrupción, el vencerla es el reto de la ética y la moral y de la deontología del investigador porque: el conocimiento confiere poder —el poder genera corrupción, la ciencia genera conocimiento—, la ciencia confiere poder —la ciencia genera corrupción.[100]

[96] Linstead, Marechal y Griffin, *op. cit*., p. 168.

[97] Hodgson y Shuxia, *op. cit.*, p. 60.

[98] J. Davis, D. Shoorman y L. Donaldson, "Towards a Stewardship Theory of Management", en *Academy of Management Review*, vol. 22, 1996, pp. 20-47.

[99] V. Anand y B.E. Ashforth, "Business as Usual: The Acceptance and Perpetuation of Corruption in Organizations", en *Academy of Management Executive*, vol. 19, 2009, pp. 9-23. B.E. Ashforth, D.A. Gioia, S.L. Robinson y L.K. Treviño, "Re-Viewing Organizational Corruption", en *Academy of Management Review*, vol. 33, 2008, pp. 670-684. A.J. Daboub, A.M. Rasheed, R.L. Priem y D.A. Gray, "Top Management Team Characteristics and Corporate Illegal Activity", en *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, pp. 138-170. W. De Maria, "Business, Ethnography and the Global Economic Crisis: Paradigm Power in the African 'Corruption' Debate", en *Critical Perspectives on International Business*, vol. 5, 2009, pp. 263-284. A. Doig, "Numbers, Words and KYC: Knowing your Country and Knowing your Corruption", en *Critical Perspectives on International Business*, vol. 7, 2011, pp. 142-158. P. Karhunen y R. Kosonen, "Strategic Responses of Foreign Subsidiaries to Host Country Corruption: The Case of Finnish Firms in Russia", en *Critical Perspectives on International Business*, vol. 9, 2013, pp. 88-105. J.L. Rocha, E. Brown y J. Cloke, "Of Legitimate and Illegitimate Corruption: Bankruptcies in Nicaragua", en *Critical Perspectives on International Business,* vol. 7, 2011, pp. 159-176.

[100] Laura Verónica Reyes Gómez y José Anotnio Valles Romero, "El deber ser del investigador", en *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, vol. 2, núm. 19, 2010, p. 3.

Desde la perspectiva de Castoriadis y el tema del imaginario social sobre la ciencia tenemos que cuestionarnos aún hoy: ¿quién decidió las fecundaciones *in vitro* y los trasplantes de embriones? ¿Quién decidió que había vía libre para las manipulaciones del código genético? ¿Quién dispuso la utilización de los dispositivos anticontaminantes (que retienen en CO_2) culpables de las lluvias acidas?

Identificar el tipo de personalidad científica que fomenta la corrupción se convierte en un factor situacional contextual donde existe una moral relativa.

> [...] es necesario desmitificar el actuar de los científicos, asumiendo que su trabajo no puede estar exento de pasiones, actos de corrupción o malas prácticas, toda vez que los científicos son parte y resultado de la sociedad en la que se desarrollan y están expuestos a necesidades de diverso tipo tales como: intereses, prejuicios, ambiciones, necesidad de reconocimiento, afán de promoción personal e ingreso económico.[101]

FIGURA 1
LA CONDUCTA CORRUPTA ES PARTE DE LA CULTURA
Y LA PERSONALIDAD, ASÍ COMO LOS VALORES

FUENTE: elaboración propia.[102]

[101] D. Silva, R. Llanes y A. Rodríguez, "Manifestaciones impropias en la publicación científica", en *Revista Cubana Salud Pública*, vol. 33, núm. 4, 2008.

[102] En todo caso la autoestima desempeña un papel determinante en la desviación de las conductas. Godson y Kenney, *op. cit.*, p. 445.

Los valores nacionales como las necesidades de mayor ingreso económico afectan la percepción de los investigadores a través de los sistemas de estímulo respuesta en el nivel de la conducta. Modificar la conducta alteraría los valores, los cuales modifican la cultura y la personalidad; una reingeniería inversa implicaría modificar las conductas a través de restricciones institucionales en el nivel medio, es decir, dentro de las organizaciones que funcionaran de manera independiente a los intereses y vínculos individuales; modificando las conductas eventualmente se modificaría la personalidad y el sistema de valores, así como la percepción social sobre la conducta corrupta.

Para el cumplimiento de las restricciones a la acción organizacional que están fuera de la voluntad individual se requiere que "Muchas normas, mecanismos de cumplimiento y estructuras legales importantes no puedan aparecer espontáneamente a través de las interacciones individuales. Requieren que los haga valer un tercero, bien sea el Estado u otra institución fuerte".[103] "[…] si el empleado cumple con las normas dentro de la organización significa que los controles funcionan, si no […] significa que se necesitan más controles".[104] Lo cual implica una relación entre la institución y la psicología dentro de la organización, donde "El papel del hábito es importante en el contexto de la corrupción organizacional porque suele implicar un patrón sostenido de acciones corruptas imitables, guiadas por hábitos o disposiciones corruptas,[105] donde "los hábitos [son] establecidos mediante comportamientos repetidos",[106] y la corrupción no es sólo un asunto legal y de reglas, sino además moral y ético,[107] que se da a través de prácticas y construye valores.

Al ser un problema moral y ético es importante analizar los tipos de personalidad y las cuestiones de disposición, los controles sobre la corrupción deben establecerse desde arriba, para reducir la dis-

[103] Hodgson y Shuxia, *op. cit.*, p. 63.

[104] T. Das y B. Teng, "Between Trust and Control", en *Academy of Management Review,* vol. 23, 1998, pp. 491-512.

[105] Hodgson y Shuxia, *op. cit.*, p. 66.

[106] E. Kilpinen, *The Enormous Fly. Wheel of Society: Pragmatism´s Habitual Conception of Action and Social Theory*, Helsinky, University of Helsinky, 2000. W. Wood, J.M. Quinn y D. Kashy, "Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action", en *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 83, 2002, pp. 1281-1297.

[107] S. Miller, "Corruption", en *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 2005.

crecionalidad y el oportunismo,[108] que es la búsqueda del *interés propio* buscado con astucia. Reducir esta conducta oportunista se lograría mediante mecanismos de autocontrol que busquen que el empleado desee frenar su propia desviación,[109] sin embargo, los controles externos parecen ser más eficaces, y la descentralización, en el caso de las organizaciones, la identidad y el estilo de liderazgo de la cabeza parece afectar la identidad de los integrantes como en el nivel macro. Cuando el presidente del país muestra señales fuertes de corrupción, se afecta la percepción social individual sobre la conducta propia.[110] Da la impresión de que la estructura social no puede cambiar la corrupción en el caso de las organizaciones en el nivel cultural, sin embargo, esto cambia cuando se empodera a los líderes para hacer las cosas diferentes, y éstos se dan cuenta de que tienen la *agencia* para hacer cambios cuando menos en la organización, a través de ejercer una influencia en el nivel narcisista en los sujetos a fin de alinear los objetivos e intereses de los individuos con los del bien colectivo y social, para lo cual es necesario interpretar los marcos normativos.

La gestión de significados más que de personas

Cuando se descentraliza la gestión se necesitan redefinir significados y expresar simbólicamente las reformas estructurales para otorgar un marco cognitivo de confianza.[111] Se cambian las identidades internas al adoptar valores, y se "puede explicar tales cambios en la identidad: la autoexpresión, la autoestima, la autoeficacia, la autoevaluación, la autoconsciencia, la teoría de la identidad social, el interaccionismo simbólico y la identificación personal con el líder",[112] cambiando mediante mecanismos de autorregulación, con-

[108] Segal y Lehrer, *op. cit.*, p. 175.

[109] D. Lange, "A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control", en *Academy of Manegement Review*, vol. 33, 2008, pp. 710-729.

[110] Por ejemplo, cuando la población en general ve justificado su propio acto de corrupción diciendo: *si el mismo presidente de la República se roba el dinero de todos los mexicanos para comprarse casas y aviones lujosos, por qué yo no habría de robarme la luz y el agua*.

[111] Segal y Lehrer, *op. cit.*, p. 181.

[112] *Ibid.,* p. 183.

trol y cultura, regulación por pares, y externa;[113] de esta manera, incluso en los casos de las organizaciones gubernamentales y la presidencia, la agencia que regule la corrupción debería ser externa al país para otorgar dicha confianza.

En México no es tan negativa la percepción sobre el tráfico de influencias, puesto que la corrupción no es visible para las víctimas de manera directa como los sobornos en la burocracia o las agencias de seguridad;[114] en este caso la corrupción se ha politizado,[115] y se han definido políticas como la "comisión intersecretarial contra la corrupción, el pacto social, conocido como acuerdo nacional para la transparencia y el combate a la corrupción",[116] fuertes en retórica y débiles en resultados. La razón puede ser la liga entre la corrupción y la cultura, vista esta última como un resultado y no la causa de años de una política atrincherada, o la cultura como la que otorga los atributos necesarios y la causa de la corrupción[117] por la religión, la historia, factores sociales, económicos, etc.;[118] desde la perspectiva estructural institucionalista "la corrupción afecta negativamente aspectos de la gente relacionados con el compromiso colectivo, el comportamiento cívico, los niveles de crimen y el orden público",[119] y se puede medir a través de la confianza interpersonal.[120] En el caso de la Ciudad de México se realizó un estudio que mostró que:

> […] 62% admitieron que era necesario dar un soborno para resolver un problema, mientras que 53% estuvieron de acuerdo que era difícil cumplir con las leyes y regulaciones, y que a veces no había otra alternativa que la corrupción […] de acuerdo con representantes de negocios, entre 12 y 18% de todos los servicios públicos que ellos usan requieren de un pago extraoficial.[121]

[113] *Ibid.*, p. 187.
[114] Naved, *op. cit.*, p. 63.
[115] Morris, *op. cit.*, p. 671.
[116] *Ibid.*, p. 672.
[117] *Idem.*
[118] J. Haidt, *The Righteous Mind: Why Good People are Divided by Politics and Religion*, Nueva York, Pantheon Books, 2012.
[119] Morris, *op. cit.*, p. 673.
[120] Robert D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, 1993.
[121] Morris, *op. cit.*, p. 677.

En México se percibe casi de manera semejante la corrupción tanto en la sociedad como en el gobierno;[122] la corrupción rankeada por la investigación de Morris[123] encontró que el ranking provisto por las empresas definía como los más corruptos a la *policía federal*, *la PGR*, el IPAB, Customs, Pemex, el Congreso y el IMSS, y como los menos corruptos a Bancomext y el Banco de México, siendo los tipos comunes de corrupción: la "mordida", la desviación de fondos, el enriquecimiento ilícito, la contratación de amigos y familiares, y el tráfico de influencia.[124] En México las causas están relacionadas con la *impunidad*, las leyes, regulaciones y normas inadecuadas, o la cultura y la educación mexicanas, la *falta de aplicación de la ley*, la ambición, la falta de identidad y valores nacionales,[125] y la carencia de una cultura ética en los sistemas educativos mexicanos.[126] El problema de proponer a la educación como una forma de reducir los índices de corrupción es que no toda la gente asiste a la escuela, y que no es la única influencia que reciben, ya que, si dentro de sus barrios y familias la gente se comporta de manera corrupta, esto puede ser más determinante en el comportamiento final. La corrupción en México empieza desde la infancia, donde se establece la relación entre el dinero o el deseo de pertenencia a organizaciones criminales[127] y, en todo caso, de comportarse de manera corrupta frente a toda organización o institución independientemente del nivel de estudios, debido a que ha introyectado estilos de vida que alteran sus relaciones con las instituciones y dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas, es decir, la corrupción es también la construcción de una identidad o personalidad.

METODOLOGÍA

El presente estudio se realizó utilizando metodología cualitativa en un estudio de caso "Nextel Morelos" para entender las implicaciones de la cultura en los diversos niveles, y cómo esto fomentó su quiebra, a través del instrumento de entrevista a profundidad semi-

[122] *Ibid.*, p. 178.
[123] *Ibid.*, p. 180.
[124] Morris, *op. cit.*, p. 681.
[125] *Ibid.*, p. 686.
[126] *Ibid.*, p. 689.
[127] Godson y Kenney, *op. cit.*, pp. 141, 144.

estructurada a un informante clave. El segundo caso con el que se le compara es el del gobierno del estado de Morelos; aquí se hace un análisis hemerográfico del discurso de manera cualitativa para entender los factores de las categorías de análisis relativas a este trabajo.

Resultados

Caso Nextel Morelos: en la entrevista la informante hizo referencia a que dentro de la organización se fomentaba la corrupción por parte de los directivos a partir de la necesidad de incrementar los indicadores, y fue dentro de esta dinámica que se utilizaban documentos apócrifos que no correspondían con gente real que hiciera las contrataciones del servicio, lo cual inflaba los indicadores, pero no representaban algo real; esta conducta a la larga produjo que la situación para la empresa fuera insostenible. Por otro lado, el fomento de esta conducta por parte de los mandos medios se producía por la necesidad de mantener ingresos altos (avaricia) independientemente del rendimiento real; hubo asimismo un contagio de esta conducta dentro de la empresa, al parecer el tipo de personalidad era manipulador, estafador y carismático, un tipo de personalidad que según la informante era una característica necesaria para la contratación en ese nivel jerárquico dentro de la empresa menciona que

> […] "tenían que tener mucho blof, mentían con mucha facilidad y muchos de ellos iban saliendo de un puesto de una empresa, a la que sigue, pero que siempre estaban en todas las empresas en niveles directivos" mientras que "en el caso de los niveles operativos, trabajaban muchos más días, incluso en vacaciones y hasta en Navidad y Año Nuevo, no se quejaban, y ganaban muy poco dinero", menciona que un día que uno de los trabajadores operativos se quejó de las condiciones fue inmediatamente despedido.
>
> Caso Secretaría de Movilidad y Transporte; "aceptan corrupción en la SMyT pero no hay sanciones",[128] "el funcionario reconoció que hechos de corrupción se cometían constantemente en la dependencia estatal, desde pagos para trámites, hasta la compra de

[128] Silva Lozano, "Aceptan corrupción en la SMyT pero no hay sanciones", en *La Unión de Morelos*, 28 de octubre de 2015, p. 7.

placas"[129] esto podría explicarse entonces como una conducta generalizada, y contagiosa y como una cultura organizacional dentro del sistema, una de las medidas para frenar la corrupción fue "suspender la expedición de placas conocidas como póker, con una serie de cuatro números iguales y que generan influyentismo y corrupción […] para evitar sanciones por la autoridad de tránsito"[130] esto puede explicar que parte del fenómeno implica otras organizaciones como la policiaca, pero además que parte de la propia sociedad, como parte de su cultura extendida y de su cultura organizacional; "el sistema informático de la dependencia a su cargo es lento y también esto ha generado actos de corrupción".[131] Lo cual implica que tanto los sujetos como sus personalidades han estado viviendo dentro de un sistema de relaciones psicosociales corruptas.

CONCLUSIONES

México atraviesa una crisis de corrupción en todos los niveles de gobierno y en las organizaciones públicas y privadas; esto ha fomentado comportamientos que han producido efectos negativos en la creación de personalidades, trastornos, así como dinámicas particulares que se pueden analizar en las organizaciones como la estudiada; estos efectos son consecuencia de la percepción de estas individualidades que perciben una sensación de poco riesgo al castigo, lo cual es consecuencia de un Estado débil e instituciones que no promueven la sanción o carecen de los mecanismos para su procesamiento.

La corrupción organizacional se da dentro de un contexto nacional corrupto donde las formas de socialización se van aprendiendo a partir de hábitos corruptos de manera cotidiana. Las formas de ingreso a las organizaciones usualmente parten de la base de sistemas de lealtad, por lo que no se establecen los mecanismos de control formal y legal; esto, que es una realidad nacional, ha afectado y afecta a las organizaciones en el nivel medio, y obviamente en el nivel local. Por ello en los casos de las organizaciones regionales que se estudiaron se pueden observar actos de corrupción e

[129] *Idem*.
[130] *Idem*.
[131] *Idem*.

impunidad, tanto en el caso de las empresas como en el de la burocracia, por razones diferentes, entre la relación entre el Estado, los funcionarios y la sociedad, pero también por los valores económicos y la necesidad de estatus en el caso de la empresa; el aspecto que en común es el contexto de permisibilidad, aunque en el segundo caso se tuviera la consecuencia directa de que el sistema no se pudo sostener y quebró la empresa por el tipo de personalidad psicópata de los jefes, lo cual al parecer está fomentado por los sistemas de inclusión a las corporaciones. En el caso de las organizaciones gubernamentales, al parecer lo que fomenta la corrupción no es tan sólo la evaluación de costo-beneficio sino el marco de impunidad.

Economía y cultura organizacional

Economía del agua y la agricultura. Implicaciones para Cuautla, Morelos

Fabiola Lara Espinosa
Joaquín Mercado Yebra

Introducción

El agua es un recurso natural indispensable para la vida, un bien escaso susceptible de ser valorizado en función de su utilidad; su extracción, distribución y tratamiento requieren del trabajo humano, por lo que su valor dependería también de las condiciones de producción. El agua es un insumo utilizable prácticamente en todas las actividades económicas y no tiene sustitutos cercanos en la producción agrícola.

El agua, por sus características, se ha incluido como un derecho humano, y los gobiernos se han comprometido a proveer de ese bien a toda la población independientemente de sus niveles de ingresos. Sin embargo, por ser un recurso escaso los economistas, en particular los de la corriente neoclásica dominante, clasifican al agua como bien privado, porque el costo marginal de exclusión es mayor que cero y existe rivalidad en su consumo.

Por su parte, el sector agrícola en México abastece con alimentos al mercado interno y tradicionalmente ha constituido una fuente importante de divisas que ha permitido financiar, en mayor o menor medida, los déficits en cuenta corriente de la balanza de pagos.

El agua y la actividad agrícola han sido altamente subsidiados, situación que empezó a revertirse con la crisis de deuda de la década de 1980, cuando se inició una política de restricción presupuestal y reducción de subsidios a todos los sectores, en especial a la economía campesina y al resto de la población. Se empezaron a sustituir las políticas de subsidios e intervención estatal por las llamadas "reformas estructurales e institucionales", cuyos instrumentos principales han sido los mecanismos de mercado.

El gobierno mexicano en 1990 cedió la propiedad del agua y la gestión de los distritos de riego a los productores agrícolas, y con la reforma agraria de 1992 se posibilitó la revalorización e intercambio libre de la propiedad agraria y el arrendamiento de tierras. Ambas reformas sentaron las bases para la formación de un mercado de tierras y de derechos de agua, se hizo factible la concentración de ambos recursos naturales y se favoreció la especulación, precisamente porque son recursos —cada vez más escasos— indispensables para la economía y el desarrollo humano.

Las condiciones de especulación se favorecen en zonas urbanas en que existe actividad agrícola y agua, como en el caso del municipio de Cuautla, en el estado de Morelos, donde la expansión urbana, el crecimiento poblacional y la actividad económica con una base de servicios turísticos y actividades industriales intensivos en agua compiten con la actividad agrícola en cuanto al uso de tierras y agua.

El objetivo de este trabajo es analizar la relación entre agua y tierra en el municipio de Cuautla, donde es patente que la expansión urbana tiende a limitar los espacios agrícolas y al sector campesino; además, el agua destinada a la producción de alimentos se canaliza a otros fines.

En el primer apartado, se estudia la economía del agua y su relación con la agricultura en el aspecto de gestión, donde las políticas de asignación y desarrollo de ambos recursos dependían en buena medida de la intervención estatal y la política de subsidios, para transitar a instrumentos de mercado; en el segundo, se analizan las presiones derivadas de la expansión urbana sobre el agua, la tierra y la actividad agrícola en el municipio de Cuautla, donde son palpables las consecuencias de la liberación del intercambio de tierras y aguas; al final, se plantean las conclusiones.

Agua y agricultura

El agua es un recurso con características económicas especiales, ya que cuando es abundante podría catalogarse como bien público en cuanto que el costo marginal de exclusión es elevado y no existe rivalidad en su consumo; cuando es escaso es un bien privado, al cual es factible establecerle un precio de mercado que dependerá de su

escasez y de las condiciones de extracción y distribución; es también un derecho humano, conforme lo establece la Organización de las Naciones Unidas (ONU), sobre el que deberán intensificarse todos los esfuerzos para garantizar su satisfacción, literalmente:

> [El] agua potable y el saneamiento es un derecho humano esencial para el pleno disfrute de la vida y de todos los derechos humanos […] [y ese organismo] Exhorta a los Estados y las organizaciones internacionales a que proporcionen recursos financieros y propicien el aumento de la capacidad y la transferencia de tecnología por medio de la asistencia y la cooperación internacionales, en particular a los países en desarrollo, a fin de intensificar los esfuerzos por proporcionar a toda la población un acceso económico al agua potable y el saneamiento.[1]

En atención a tal disposición, en el año de 2012 se adicionó en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 4, el derecho al agua en los siguientes términos:

> Toda persona tiene derecho al acceso, disposición y saneamiento de agua para consumo personal y doméstico en forma suficiente, salubre, aceptable y asequible. El Estado garantizará este derecho y la ley definirá las bases, apoyos y modalidades para el acceso y uso equitativo y sustentable de los recursos hídricos, estableciendo la participación de la Federación, las entidades federativas y los municipios, así como la participación de la ciudadanía para la consecución de dichos fines.[2]

El agua como recurso escaso se trata en la economía usando los principios básicos de la microeconomía, donde los precios y los mercados constituyen los instrumentos de asignación eficiente, los costos de la oferta, los problemas de optimización y las metas de

[1] Organización de las Naciones Unidas, *Resolución aprobada por la Asamblea General el 28 de julio de 2010*, A/RES/64/292, Estados Unidos, 3 de agosto de 2010, p. 3.

[2] Secretaría de Gobernación, "Decreto por el que se Declara reformado el párrafo quinto y se adiciona un párrafo sexto recorriéndose en su orden los subsecuentes, al artículo 4o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos", en *Diario Oficial de la Federación* (primera sección), 8 de febrero de 2012, México, p. 5.

conservación del agua, y con base en modelos y un lenguaje matemático se establecen recomendaciones de políticas públicas.[3]

El agua no sólo es un derecho humano y un recurso indispensable para el consumo humano, sino también es un insumo básico para la industria, los servicios y sobre todo para la agricultura. La investigación económica se ha orientado en parte a los problemas de determinación de precios o valoración del agua, a los problemas de gestión y comercialización del agua, así como a las políticas vinculadas con esos aspectos.

Los textos que estudian la relación entre el agua y agricultura incluyen al agua como un insumo básico en lugares donde podría no haber suficientes fuentes naturales del líquido, y, por tanto, se centran en la optimización de la agricultura de riesgo, así como en problemas vinculados con el equilibrio entre los rendimientos actuales de venta de la cosecha y el rendimiento potencial futuro derivado de la venta de agua (cuando el agricultor posee los derechos) a otros usuarios.[4] Cuando la escasez de agua es alta, su precio puede ser mayor al precio de la cosecha. De hecho, lo mismo ocurre normalmente con la tierra, cuando el sector agrícola queda atrapado por el crecimiento urbano.

Las ciudades constituyen el espacio donde se desarrollan principalmente las actividades comerciales, de servicios e industriales (aunque no en ese orden), y su expansión se realiza disminuyendo los espacios de las zonas agrícolas. Todos esos sectores y el consumo humano compiten por el uso del agua, además de que este recurso forma parte primordial de las condiciones materiales para el establecimiento y desarrollo de las ciudades.[5]

A las presiones mencionadas sobre los recursos hídricos y los espacios agrícolas hay que agregar el uso de la ruptura hidráulica (*fracking*) para la extracción de petróleo y de la producción de los biocombustibles que desvían el agua y el suelo en favor de la producción de energía; si bien los precios actuales de petróleo han desestimulado este tipo de producción, combinado con el desarrollo de

[3] Ronald C. Griffin, *Water Resource Economics. The Analysis of Scarcity, Policies, and Projects*, Cambridge, Massachusetts/Londres, The MIT Press, 2006, pp. 13-41.

[4] W. Douglass Shaw, *Water Resource Economics and Policy: An Introduction*, Londres, Edward Elgar Publishing Limited, 2005, pp. 58-62.

[5] Matthew Edel, *Urban and Regional Economics: Marxist Perspectives*, Ginebra, Harwood Academic Publishers, 1992, p. 28.

nuevas tecnologías para extraer el agua de forma más barata, existe el riesgo de que aumente la demanda de agua y potencialmente se agraven los problemas derivados de una mayor extracción.[6]

La literatura relacionada con el agua y la agricultura se orienta a estudiar los vínculos entre la eficiencia del riego (proporción entre el agua consumida y la oferta de agua); la eficiencia económica (maximización de los beneficios) considera el valor de la producción, los costos de oportunidad de los insumos y las externalidades, la productividad del agua (proporción entre la producción cosechada y los insumos) y la sustentabilidad en el nivel de unidad productora y de cuenca (en este nivel se puede visualizar la internalización de las externalidades), donde la cantidad y la calidad son importantes. Conceptos como el ahorro del agua no necesariamente conducen a una mayor productividad del agua, y la productividad más elevada no lleva a una mayor eficiencia económica; a manera de ejemplo, muchas prácticas de ahorro de agua como las que reducen la infiltración y la percolación sólo redistribuyen el agua, las únicas pérdidas reales en el sistema hidrológico son por el suelo desnudo, la evaporación o cuando el agua va al drenaje.[7]

El riego suele contribuir a la mayor degradación y declive en la calidad del agua y genera otros problemas ambientales: cuando los niveles freáticos caen significativamente debido a la sobreexplotación de agua subterránea o cuando se provoca salinidad por el uso de fertilizantes y pesticidas. Es factible que los problemas se agraven conforme se cierra la cuenca, a menos que se aumente la eficiencia en la producción agrícola y se reasignen de mejor manera los usos del agua (hacia el consumo humano y la actividad industrial). Además, usualmente se considera que los sistemas de riego están mal administrados, de ahí que existe un potencial para incrementar la productividad del agua por medio de reformas institucionales y políticas.[8]

Entre las explicaciones sobre la deficiente administración y baja calidad de los servicios de agua para riego se encuentra el oportu-

[6] David Zilberman, Thomas Sproul, Deepak Rajagopal, Steven Sexton y Petra Hellegers, "Rising Energy Prices and the Economics of Water in Agriculture", en *Water Policy*, núm. 10, suplemento 1, 2008, pp. 14-18.

[7] Randolph Barker, David Dawe y Arlene Inocencio, "Economics of Water Productivity in Managing Water for Agriculture", en J.W. Kijne, R. Barker y D. Molden (eds.), *Water Productivity in Agriculture: Limits and Opportunities for Improvement,* Colombo, CABI Publishing, 2003, pp. 19-35.

[8] *Ibid.*, pp. 24-30.

nismo de los gobiernos que buscan aceptación entre los votantes; en estos casos el agua es provista por entidades gubernamentales o instituciones privadas controladas parcialmente por el Estado que ofrecen el agua a precios artificialmente bajos, por lo tanto, como los ingresos públicos son insuficientes, no se invierte en infraestructura ni en mejora en la calidad, y precisamente por ello los usuarios se resisten a pagar precios mayores, pues perciben que el servicio es ineficiente y de baja calidad; en estos casos no se maximiza el bienestar social a pesar de que se logra un equilibrio estable. Varios países emergentes, entre los que se encuentra el nuestro, han logrado un nivel de equilibrio alto con elevados precios del agua y mejora en la calidad del servicio y mantenimiento de la infraestructura; este equilibrio es inestable porque con anterioridad el gobierno establecía precios subsidiados.[9]

En la mayoría de los países del mundo el agua de riego se asigna usando instrumentos no de mercado, pues su precio no cubre sus costos medios ni marginales de extracción y distribución; la asignación se realiza utilizando un sistema de filas o cuotas, conforme a una base histórica o espacial para establecer el orden en que los usuarios acceden al recurso.[10]

Entre los tipos más comunes de ese sistema de riego se encuentran: *1*) apropiación previa que se apoya en el principio de "primero en tiempo, primero en derecho"; la antigüedad de los derechos se concede a la primera persona que destinó el agua para uso lucrativo, y *2*) derechos de ribera que se dan a cualquier propietario de tierras adyacentes a los recursos de agua. Los titulares de ambos tipos de derecho tienen pocos incentivos para invertir en tecnologías de riego de ahorro de agua, debido a que tienen la garantía de un suministro estable.[11]

En los países subdesarrollados las grandes obras hidráulicas han sido construidas y administradas por las autoridades gubernamentales y se ha asumido que sólo el Estado tenía la capacidad de dirigir grandes proyectos de irrigación que requerían fuertes inversiones de capital, complicados insumos técnicos, además de que tiene el

[9] Karina Schoengold y David Zilberman, "The Economics of Water, Irrigation, and Development", en R. Evenson y P. Pingali (eds.), *Handbook of Agricultural Economics*, vol. 3, Ámsterdam, North-Holland, 2007, p. 2952.

[10] *Idem*.

[11] *Ibid.*, p. 2953.

mandato legal para distribuir el agua y cobrar derechos. Sin embargo, se tiene la noción de que la gestión gubernamental ha sido deficiente, se dio poco mantenimiento a los sistemas de riego y la infraestructura se ha deteriorado de manera progresiva. Tal situación se ha revertido de manera notable cuando la gestión de esos sistemas se ha transferido a las asociaciones de usuarios del agua, las cuales seleccionan a sus propios administradores.[12]

Se considera que México es un ejemplo de reforma en el sentido antes mencionado al transferir la responsabilidad gubernamental de la gestión de los distritos de riego a gran escala a las asociaciones de usuarios del agua que se crearon con ese propósito. En 1990 se transfirió a los usuarios el primer distrito de riego y para 1995 más de dos terceras partes de la red de 3.2 millones de hectáreas divididas en 80 distritos de riego se habían transferido a 316 asociaciones de riego. El programa de transferencia de la gestión de los distritos de riego se adoptó por necesidad, ya que durante la década de 1980, debido a la crisis financiera de aquellos años, disminuyeron drásticamente las inversiones en el sector de riego cuyo resultado fue el deterioro de los sistemas, así como el bajo nivel de mantenimiento de los canales de riego, drenaje, caminos e infraestructura, toda vez que el gobierno carecía de los fondos para llevar a cabo las funciones básicas de gestión.[13] La transferencia de la costosa carga de las operaciones y mantenimiento a las asociaciones de agricultores fue vista como la forma más rápida y más eficaz de alcanzar la salud financiera de la Conagua (Comisión Nacional del Agua).

El programa de transferencia se centró inicialmente en los distritos de riego más productivos, con los agricultores más orientados al mercado, y con potencial de organización para alcanzar la autosuficiencia financiera, con usuarios dispuestos a pagar los derechos para cubrir los costos de las operaciones, el mantenimiento y la administración. Para tal efecto el gobierno ofreció *1*) transferir la propiedad del equipo mecanizado de Conagua a la asociación de agricultores y *2*) autonomía de gestión en el sentido de que los agricultores serían libres de establecer sus propias reglas respecto a la

[12] D. Groenfeld y P. Sun, "Demand Management of Irrigation Systems Through Users Participation", en Melvyn Kay, Tom Franks y Laurence Smith (eds.), *Water: Economics, Management and Demand*, Londres, E & FN Spon, 1997, p. 281.

[13] *Ibid.*, p. 282.

limpieza de los canales, la distribución del agua y el personal técnico que emplearían para la administración. El canal sería suyo en una concesión de 20 años, que en la práctica significa una transferencia de propiedad.[14]

Los grandes distritos de riego, incluso los de 100 mil hectáreas, que comprendían una administración única y un sistema hidráulico, se subdividieron en módulos de entre cinco mil y 20 mil hectáreas, dependiendo de las condiciones hidráulicas y del tamaño de las explotaciones. Normalmente habría entre mil y cuatro mil agricultores en cada módulo. Los agricultores eligen a un consejo de administración que contrata al grupo de profesionales para operar el sistema de riego. Por lo general, el *staff* incluye a un ingeniero de alto nivel que sirve como gerente de operaciones, además de varios asistentes de campo de ingeniería y técnicos de oficina (en particular para la contabilidad). Los productores eligen cada dos o tres años el consejo de administración.[15]

Cada asociación de riego en el nivel de módulo tiene un contrato legal con el distrito, cuya gestión del agua queda en manos del gobierno para una determinada participación en el suministro total de agua. Esto se mide cuidadosamente en el punto de transferencia de la gestión, normalmente a la cabeza de un canal primario o secundario.[16]

El contrato entre la asociación y la autoridad del distrito de riego, provee a los usuarios derechos y obligaciones durante el periodo de concesión (20 años). El contrato también especifica la proporción de los derechos de riego que irán a la asociación y la proporción que irá al gobierno. En algunos casos, las asociaciones de nivel de módulo se agrupan en una federación para formar una asociación en el nivel de distrito que reduce el papel del gobierno de mero suministro de agua a las obras de cabecera del sistema de riego, pero sin la función de administración del propio sistema.[17]

La cesión de la propiedad a los agricultores ha permitido, en México, la formación de un mercado del agua donde se compran y venden los derechos, el cual intenta ser formalizado por Conagua por medio de los "bancos del agua" establecidos en cada entidad federativa, en los cuales se puede solicitar el registro de ofertas o

[14] *Idem*.
[15] *Idem*.
[16] *Idem*.
[17] *Idem*.

demandas de tales derechos, o bien realizar consultas de las mismas.[18] Parece ser que, con la reforma reseñada, nuestro país avanza hacia la consolidación de un mercado de agua a la manera de Chile, Sudáfrica y Australia.

Por ejemplo, Chile en 1981 reformó su Código de Aguas, de modo que los derechos de agua quedaron separados de la propiedad de la tierra, y se pueden comprar, vender o rentar libremente; la mayoría de las decisiones de gestión sobre los sistemas de conducción y mantenimiento son ahora realizados por asociaciones de usuarios privados; en la práctica la mayoría de las transacciones han sido en combinación con la venta de tierras, el derecho de agua rara vez se ha vendido por separado de los derechos de tierras, tal vez porque el valor de la tierra es bajo sin derechos de agua y porque había una gran incertidumbre sobre la determinación de tales derechos.[19]

Desde el punto de vista neoliberal, parecería que la privatización y libre comercialización de los derechos de agua de riego posibilitaría un uso más racional y eficiente de ese recurso en la producción agrícola. Sin embargo, la evidencia indica que se continúan sobreexplotando los mantos freáticos debido al uso de tecnologías intensivas en agua y agudizada por la descentralización/privatización de los distritos de riego,[20] esto es:

> […] la descentralización o privatización de los distritos de riego ha desligado el derecho al agua de la posesión y del trabajo de la tierra y de la membresía comunitaria, creando un mercado de las concesiones individuales, y hasta colectivas (ejidales) sobre el agua, acentuando la desigual repartición del agua y las contradicciones de intereses entre empresarios privados y campesinos, o entre agricultores y ganaderos, agroindustrias, etcétera. Esta desvinculación ha propiciado que haya productores con tierra, pero sin concesión de agua, y productores sin tierra, pero con

[18] Conagua, "Bancos de agua", última actualización: miércoles, 2 de enero de 2013, disponible en <http://www.conagua.gob.mx/bancosdelagua/Espaniol/TmpContenido.aspx?id=4a4af366-c2e6-4eb2-b2bd-83c6f345dfe7|%20%20%20%20Acerca%20del%20Banco%20del%20Agua|1|0|0|0|0>, consultado en febrero de 2016.

[19] Schoengold y Zilberman, *op. cit*., p. 2955.

[20] Francis Mestries y Teresa Bonilla, "Crisis de sustentabilidad de la agricultura de riego en el valle central de Puebla", en *Revista de Estudios Agrarios*, vol. 16, núm. 43, 2010, pp. 15-16.

derecho al agua sembrando en terrenos prestados, rentados o en sociedad.[21]

En el caso de la actividad agrícola en ciudades como Cuautla, donde el agua para riego es relativamente abundante, la principal amenaza para el sector proviene del propio desarrollo urbano que demanda agua e incide en el aumento del precio del suelo para uso habitacional, comercial, industrial o de servicios, de forma que el costo de oportunidad para los productores del campo es cada vez mayor. El comercio de los derechos de agua podría agravar la situación, en caso de que éstos se transfirieran en mayor medida para usos no agrícolas, como en el caso de la localidad de Huexca, en el municipio de Yecapixtla. La mayor demanda y precios potenciales más altos del agua constituyen un riesgo para el sector agrícola en Cuautla.

Agua y agricultura. Cuautla, Morelos

Desde la época colonial Cuautla se posicionó como importante productor agrícola: "destacaba la preponderancia de la región Cuernavaca-Cuautla, con respecto al resto del ámbito espacial. Ahí se concentraba la producción agrícola de mayor importancia, sobre todo en lo que se refiere al cultivo de la caña y la producción de azúcar",[22] y además, contaba con buenas vías de comunicación, carreteras y ferrocarrileras, a México (1881) y Puebla (1892), siendo incluso una región exportadora de azúcar hacia otros estados: "A mediados del siglo XIX, existían 48 pueblos-empresa en la jurisdicción de Cuernavaca-Cuautla. La potencialidad productiva de estas haciendas se patentiza al observar los destinos en los envíos de azúcar: Monterrey, Fresnillo, Zacatecas, San Luis, Durango y Chihuahua, principalmente".[23]

La región Cuernavaca-Cuautla, del siglo pasado a la fecha, ha visto variar su importancia en la producción agrícola; parece notable la transición toda vez que: "en Cuautla se encontraba hacia 1900, la

[21] *Ibid.*, pp. 16-17.

[22] Héctor Ávila Sánchez, *La agricultura y la industria en la estructuración-territorial de Morelos,* Cuernavaca, CRIM-UNAM, 2001, p. 15.

[23] Brígida von Mentz, *Pueblos de indios, mestizos y mulatos 1770-1870. Los campesinos y las transformaciones protoindustriales en el poniente de Morelos*, México, CIESAS, citado por Ávila Sánchez, *op. cit.*, p. 18.

fábrica de azúcar más grande del estado de Morelos y del país".[24] Hacia la década de 1930 Cuautla se localiza en el sistema productivo sur-oriente del estado, junto con otros municipios, como Tepalcingo, Ayala, Axochiapan, Jantetelco, Jonacatepec, Temoac, Yecapixtla, Ocuituco, Zacualpan y Tetela del Volcán, "donde destaca la producción temporalera de maíz y sorgo, así como la de cebolla; en menor medida se cultivan además la caña de azúcar y jitomate; dichas prácticas agrícolas están asociadas con la ganadería extensiva de bovinos, así como con la cría de cerdos".[25] La producción azucarera de Cuautla proviene fundamentalmente del ingenio de Casasano.

Dichos ingenios, que han incorporado en cierta medida algunos avances tecnológicos en su proceso, han sido privatizados desde 1996, aunque a finales del año 2001 fueron expropiados por el gobierno federal, como una de las medidas para resolver la crisis de pagos a los productores de caña. El otro cultivo, el arroz, se produce principalmente en los municipios de Cuautla y Jojutla, procesándose en molinos locales. Hoy, la industria azucarera, al igual que la arrocera, se encuentran sumamente afectadas por la crisis económica, la reconversión industrial y la caída en los precios internacionales; es por eso que los ingenios y molinos han desaparecido paulatinamente. En 1953 había ocho ingenios en Morelos; en el año 2000 sólo quedaban dos.[26]

Respecto a la relación entre la disponibilidad de agua y la agricultura se encontró que, ya en 1992, el agua de riego registraba algún grado de contaminación, como producto de los altos contenidos fecales que traían consigo las aguas que se descargaban directamente a los ríos y las barrancas, situación que implicó algunas restricciones a la producción de hortalizas, pues algunos resultados obtenidos sobre la calidad del agua en el estado establecieron que una proporción menor de hectáreas disponían de agua limpia, siendo crítica la situación en las zonas periféricas de las áreas metropolitanas de Cuernavaca y Cuautla.[27]

El municipio de Cuautla se encuentra entre los más poblados del estado de Morelos. En 2010 contaba con 154 mil habitantes, según

[24] Karl Kaerger, *Agricultura y colonización en México en 1900*, México, UACH/CIESAS, 1986, p. 159, citado por Ávila Sánchez, *op. cit.*, p. 22.

[25] Ávila Sánchez, *op. cit.*, p. 31.

[26] *Ibid.*, p. 34.

[27] *Ibid.*, p. 40.

el censo de ese año, y por el número de habitantes era sólo menor que los municipios de Cuernavaca y Jiutepec (véase el cuadro 1); mantiene una importante presencia la agricultura de riego debido al agua de los manantiales, las corrientes tributarias, el río Cuautla, arroyos, pozos, así como por su infraestructura hidráulica con canales generales y presas derivadoras,[28] a pesar del crecimiento de los sectores turístico e industrial.

CUADRO 1
LOCALIDADES MÁS POBLADAS EN EL ESTADO DE MORELOS, 2010

Localidad	*Número de habitantes*
Cuernavaca	338 650
Jiutepec	162 427
Cuautla	154 358
Temixco	97 788
Emiliano Zapata	49 193
Yautepec de Zaragoza	42 731
Zacatepec de Hidalgo	21 586
Puente de Ixtla	21 098
Xoxocotla	21 074
Xochitepec	19 164

FUENTE: INEGI, Censo General de Población y Vivienda 2010.

En 2010, en el municipio se sembraron 7 039 hectáreas, superficie equivalente a 39% de su territorio, porcentaje muy superior al promedio nacional de 11% (198 hectáreas de extensión y 22 millones de hectáreas sembradas),[29] del cual 72% (16 millones) es de temporal y 28% (seis millones) cuenta con riego, en estas últimas se genera 60% del valor de la producción agrícola.[30] En el estado de

[28] Irma Salcedo Baca *et al.*, "La organización social de los regantes del río Cuautla, Canal General de las Iguanas en el Estado de Morelos", en *Comunicaciones en Socioeconomía, Estadística e Informática*, vol. 6, núm. 1, 2002, pp. 99-100.

[29] Pedro Díaz de la Vega García, *XIII Foro de Expectativas 2013*, México, Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera de la Sagarpa, 2013, p. 1.

[30] SHyCP, "Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018", en *Diario Oficial de la Federación* (segunda sección), 20 de mayo de 2013, México, p. 47.

Morelos se siembran 131 mil hectáreas, superficie equivalente a 26% del territorio estatal.[31]

En el año 2007 se destinaron a la producción agrícola 5 883 hectáreas, de las cuales 3 505 fueron de riego y 2 378 de temporal. El tamaño promedio de la superficie cultivada total fue 3.8 hectáreas; para el riego, el promedio fue de 4.2 y para el temporal 2.7 hectáreas.[32] En síntesis, a pesar de la reducción del espacio agrícola en Cuautla, la superficie cultivada es proporcionalmente mayor a la superficie promedio que se registra en el país y en el estado de Morelos, además de que el riego tiene un papel primordial en la preservación del espacio y la producción agrícola.

Los principales cultivos del municipio de Cuautla, conforme al censo de 2010, fueron sorgo, con 2 555 hectáreas, y caña de azúcar, con 2 233 hectáreas; en menor medida se cultivan la cebolla, a la que se dedican 221 hectáreas, gladiola, con 188, y nochebuena, con 11 hectáreas.[33]

Así pues, la agricultura es la actividad económica de la población que no se ha integrado a la producción industrial y de servicios, o bien que no ha migrado, y para nuestro caso, representa un papel importante; podemos decir que todavía la economía se encuentra en transición de una agrícola a otra industrial y de servicios.

CUADRO 2
AGRICULTURA COMO ACTIVIDAD ECONÓMICA
EN CUAUTLA, MORELOS, 2010

Lugar que ocupa	*Número de localidades*	*Participación en el total de actividades (%)*
Principal	30	16.2
Secundaria	22	11.9
Terciaria	3	16.2

FUENTE: INEGI, Censo General de Población y Vivienda 2010.

[31] Disponible en <http://www.diariodemorelos.com/content/gracoram%C3%ADrez-inaugur%C3%B3-el-laboratorio-de-an%C3%A1lisis-de-suelo-agua-y-enfermedades-en-plantas-en>, consultado en julio de 2014.

[32] Disponible en <http//:www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/aee12/.../c20_12.xls>, consultado en febrero de 2016.

[33] *Idem*.

En el cuadro 2 se evidencia la importancia de la agricultura en diversas colonias de Cuautla; vale decir que 16.2% de la totalidad de colonias tiene como actividad económica principal la agricultura, 11.9%, como actividad secundaria, y 16.2%, como terciaria, con lo cual podemos pensar que, en su conjunto, cerca de 30% de la población la mantiene como una actividad relegada, y que esto nos habla de la probable precariedad o insuficiencia de sus actividades primarias; la declinación de la actividad agrícola como primaria a menos de 20% se da a pesar de haber tenido una importante participación en el siglo pasado.

En este sentido, el agua constituye un factor de producción importante, así como de sustento para la población campesina; Cuautla se clasifica como una ciudad con baja disponibilidad de agua y alto crecimiento urbano,[34] a pesar de ello, la economía rural depende altamente de este bien natural.

Según datos del Registro de Derechos Públicos de Agua (Repda) de la Conagua, 2010 (véase el cuadro 3), se observa que en la colonia Otilio Montaño se utiliza el afluente del río Cuautla para servicios turísticos, particularmente los balnearios ejidales El Almeal y Agua Hedionda, de importancia local, y que son visitados por población de los estados de Puebla y de México, así como de la Ciudad de México, entre otros, y para uso urbano depende del manantial La Mora, todos ellos posicionados en torno al río Cuautla.

Dicha dependencia ha implicado, en cierto grado, el incremento de la eficiencia productiva, el reducirse las unidades y sostenerse —según datos oficiales— la superficie cultivada. Esta superficie tiene como fuente de dotación, principalmente, las fuentes de agua superficial del acuífero Cuautla-Yautepec, y en concreto, del río Cuautla. Sin embargo, la superficie cultivada compite por el bien hídrico con otros usos, en especial el urbano.

Como se observa en el mapa 1, Cuautla cuenta con varias fuentes de agua superficial, la más importante en términos de volumen es el río Cuautla, que atraviesa todo el municipio y se nutre de varios manantiales; el municipio es atravesado también por varios canales destinados al riego. Se observa cómo los canales de riego tienen su origen generalmente en manantiales. Así, vemos la longitud de los canales en relación con los manantiales, lo que a su vez nos permite

[34] ONU-HABITAT, *Estado de las ciudades de México*, México, Secretaría de Desarrollo Social/ONU-HABITAT, 2011, p. 59.

CUADRO 3
RÍO CUAUTLA. LOCALIDADES ABASTECIDAS PARA DIVERSOS USOS, 2010

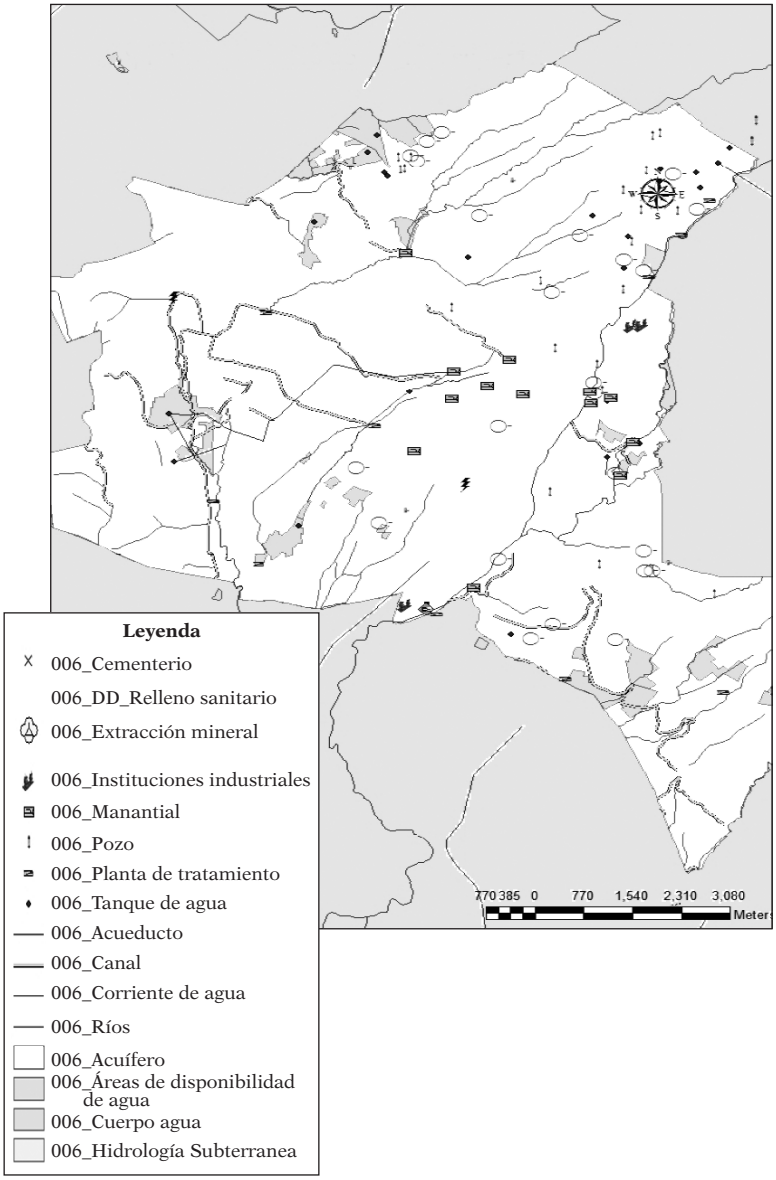
Localidad	*Fuente*	*Volumen concesionado (m^3)*	*Uso*
El Salitre	Barranca Los Papayos	51 840	Agrícola
Metepec	Barranca La Alfalfa	6 000	Agrícola
La Presa y otras	Manantial	700	Agrícola
Huitzililla	Barranca Los Papayos	31 500	Agrícola
	Barranca Agua Hedionda	1 164 736	Agrícola
	Barranca Seca	66 000	Agrícola
Xochitlán	Barranca Huixmeca	55 200	Agrícola
	Barranca El Salto	13 200	Agrícola
Xalostoc	Manantial Alcualan	461 980	Agrícola
Yecapixtla	Barranca La Cuera (planta de bombeo)	933 120	Agrícola
Tlayecac	Barranca Sin Nombre	90 000	Agrícola
	Manantial Sin Nombre	12 000	Agrícola
	Barranca La Cuera	933 120	Agrícola
	Barranca Los Papayos (planta de bombeo)	103 680	Agrícola
Otilio Montaño	Manantial La Mora	174 429	Público urbano
Ocuituco	Manantial La Mora	97 761.6	Público urbano
	Manantial Chignahuapan	15 768	Público urbano
	Manantial Méndez	157 680	Público urbano
Buenavista	Manantial El Niño Perdido Núm. 1	4 685.7	Público urbano
	Manantial El Niño Perdido Núm. 2	26 552.3	Público urbano

CUADRO 3 (CONTINUACIÓN)

Localidad	*Fuente*	*Volumen concesionado (m^3)*	*Uso*
Chinameca	Manantial Los Muñecos núm. 1	18 977.4	Público urbano
	Manantial Los Muñecos núm. 2	9 758.7	Público urbano
Huacatlaco (Los Anonos)	Manantial núm. 1	568.5	Público urbano
	Manantial núm. 2	568.5	Público urbano
	Manantial núm. 3	20 000	Público urbano
Loma Bonita	Manantial	15 245	Público urbano
Tecomalco	Manantial La Bomba del Vado núm. 1	22 353	Público urbano
	Manantial La Bomba del Vado núm. 2	22 353	Público urbano
	Manantial El Zapote	82 772	Público urbano
El Vergel	Manantial	69 491	Público urbano
Lumbreras	Manantial Las Lumbreras núm. 1	0	Público urbano
	Manantial Las Lumbreras núm. 2	145 651	Público urbano
San Pedro Apatlaco	Manantial Los Sabinos	543 432	Público urbano
Ayala	Manantial El Almeal	1 711 459	Público urbano
Anenecuilco	Manantial Los Limones	172 745	Público urbano
Cuautla	Manantial El Almeal	157 680	Servicios
Otilio Montaño	Manantial Los Sabinos	536 112	Servicios
	Manantial Agua Hedionda	12 677 472	Servicios

FUENTE: Repda, 2010.

MAPA 1
APROVECHAMIENTOS DE FUENTES SUPERFICIALES, CUAUTLA, 2010



FUENTE: elaboración propia con base en Repda, 2010.

vislumbrar su capacidad y su importancia para la producción agrícola; cabe hacer notar que los canales de riego atraviesan incluso las zonas urbanas.

La disponibilidad de agua conforme a la metodología de la Conagua se calcula restando al volumen de recarga total media anual el valor de la descarga natural comprometida y el volumen de aguas subterráneas concesionadas e inscritas en el Repda. El balance del acuífero Cuautla-Yautepec fue de: 14 761 149 = 319 189 000 – 223 900 000 – 80 527 851.[35]

La actualización de disponibilidad hasta junio de 2014 por parte de Conagua muestra los siguientes cambios: para 2014 el balance entre oferta y demanda de agua en el acuífero es de 6 512 124 de metros cúbicos anuales.[36] El monto es menor a los 14.8 millones de metros cúbicos reportados por Bolongaro y colaboradores y señalados en el párrafo anterior. De acuerdo con este autor:

> El acuífero Cuautla-Yautepec incluye parcialmente a las subcuencas de los ríos Yautepec y Cuautla. La primera se ubica en la porción central y la segunda al Oriente. En virtud de que no se puede dividir la zona de recarga de cada uno de estos ríos, se toman como una sola unidad. Los ríos Yautepec y Cuautla nacen en las estribaciones del volcán Popocatépetl, el cual forma parte de la Sierra Nevada, en las inmediaciones del poblado de Tetela del Volcán; siguen su curso orientados de Noroeste a Sureste, bajando del volcán Popocatépetl, aunque presentan escurrimiento sólo durante el temporal […] En cuanto al río Cuautla, el flujo permanente se presenta a partir de los aportes de los manantiales de Cuautla (Los Sabinos, Santa Rosa, Agua Hedionda, La Mora, etcétera).[37]

"En general, del total de agua subterránea utilizada en el acuífero de Cuautla-Yautepec, 81.6% se destina para uso agrícola, 15.1% al uso público urbano, 1.9% al uso industrial y 1.1% al uso de servi-

[35] Andrea Bolongaro C., Ricardo Sierra O., Vicente Torre R. *et al.,* "Análisis de la vulnerabilidad y capacidad de adaptación al cambio climático en los sectores más relevantes del Estado de Morelos", México, Instituto Nacional de Ecología/Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2006, p. 42.

[36] Conagua, "Actualización de la disponibilidad media anual en el acuífero Cuautla-Yautepec (1702), Estado de Morelos", en *Diario Oficial de la Federación*, 20 de abril de 2015, p. 2.

[37] Bolongaro *et al., op. cit.*, p. 37.

cios".[38] La agricultura es el sector más intensivo en agua, toda vez que tiene concesionados en Cuautla casi 203 millones de metros cúbicos anuales, equivalentes a 81% del total del agua usada en Cuautla, según se observa en el cuadro 4.

Para el sector agrícola en las márgenes del río Cuautla, la población accede a las fuentes de agua superficial básicamente a través de un organismo descentralizado del operador local: Sistema Operador de Agua Potable y Saneamiento de Cuautla (SOAPSC); este organismo operador independiente es de la Asociación de Usuarios del Río Cuautla (Asurco), la cual administra fuentes superficiales como ojos de agua o manantiales en el trayecto del río.

En términos de millones de litros, la asignación de recursos hídricos subterráneos evidencia la importante participación del sector agrícola, que, como se ve, ocupa el segundo lugar para Cuautla.

Respecto de la asignación de agua superficial, el municipio de Cuautla ocupa también el segundo lugar en el interior de la cuenca, y le antecede, como en el caso del agua subterránea, el municipio de Yautepec (véase el cuadro 5).

Respecto al agua concesionada del distrito de riego 016, según las principales asociaciones de productores detallada en el cuadro 6 (véase el anexo 1), se observa que la Asurco o Asociación Gral. Eufemio Zapata tiene concesionados 247 millones de metros cúbicos al año, esto es, 35% del total, y abastece a cinco municipios; la Asociación de Usuarios Agrosiglo XXI que administra y abastece agua a siete localidades tiene concesionado 42% del total. En caso de que el recurso hídrico empiece a escasear el comercio de derechos puede ser rentable, y 77% del agua de ese distrito se concentra en dos asociaciones.

Todo lo anterior nos permite posicionar en segundo lugar de importancia a la Asociación de Usuarios del Río Cuautla (Asurco), en el grupo de usuarios de aguas tanto superficiales como subterráneas; y observamos también que ocupa el primer lugar en densidad poblacional y, por lo tanto, la mayor población consumidora o demandante del recurso del acuífero (véase el cuadro 6).

Por otra parte, en la gráfica 1 se presenta la distribución de la población en los municipios que integran la cuenca del río Cuautla; se observa que en Cuautla se concentra 51.2% de la población; en Ayala, 23.3%; en Yecapixtla, 13.8%; esto es, en tres municipios (Cuau-

[38] *Ibid.*, p. 42.

CUADRO 4
VOLUMEN DE AGUA CONCESIONADA POR CUENCA Y TIPO DE USO EN EL ESTADO DE MORELOS, 2014 (M^3/AÑO)

Uso/cuenca	*Amacuzac*	*Apatlaco*	*Chalma-Tembembe*	*Cuautla*	*Lago de Teques-quitengo*	*Nexapa*	*Yautepec*	*Total por cuenca*
Público urbano	3 147 265	189 689 170	17 524 235	28 485 928	302 972	8 270 564	33 128 288	280 548 422
Doméstico	3 332	858 400	116 763	24 450		6 163	122 635	1 131 743
Industrial	65 552	13 765 998	94 903	3 638 395		20 269	1 083 011	18 668 128
Servicios	5 239 786	4 291 193	2 521 343	13 543 806	31 718	3 490 506	3 355 197	32 473 549
Agrícola	12 264 213	161 132 856	104 493 352	202 855 058		79 480 680	244 447 210	804 673 369
Acuacultura	3 983	552 593	42 830	22 495		4 000	67 131	693 032
Pecuario	228 689	177 915	105 131	363 956		34 738	195 633	1 106 062
Múltiples				2 110			165 264	167 374
Total por uso	20 952 820	370 468 125	124 898 557	248 936 198	334 690	91 306 920	282 564 369	1 139 461 679

FUENTE: Conagua, *Estado de los acuíferos de Morelos*, 2014.

CUADRO 5
VOLUMEN DE AGUA SUPERFICIAL POR CUENCA Y TIPO DE USO EN EL ESTADO DE MORELOS (M^3/AÑO), 2014

Uso/cuenca	*Amacuzac*	*Apatlaco*	*Chalma-Tembembe*	*Cuautla*	*Lago de Tequesquitengo*	*Nexapa*	*Yautepec*	*Total por cuenca*
Público urbano	831 057	17 320 833	8 244 458	8 191 751	694	1 489 528	6 994 314	43 072 635
Doméstico		633 348	2 208	15 932				651 488
Industrial		2 219 196					250 000	2 469 196
Servicios	4 950 265	71 843	2 419 074	13 371 264	20 120	3 468 959	545 729	21 849 255
Agrícola	9 693 694	155 546 709	93 109 592	186 343 053		49 055 330	221 554 766	715 303 143
Acuacultura		504 576	42 829	21 200			66 700	635 306
Pecuario	171 521			65 643		13 421		250 585
Múltiples								
Total por uso	15 646 537	176 296 505	103 818 161	208 008 843	20 814	54 027 238	229 413 509	784 231 608

FUENTE: Conagua, *Estado de los acuíferos de Morelos*, 2014.

CUADRO 6
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN LOS MUNICIPIOS QUE INTEGRAN LA CUENCA DEL RÍO CUAUTLA, 2010

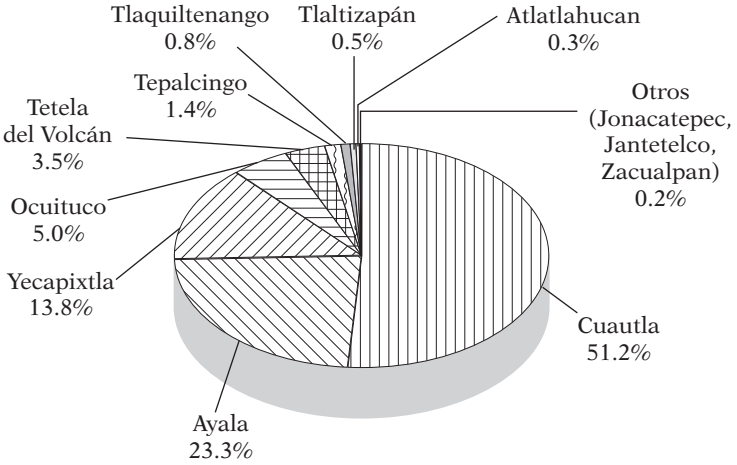
Municipio	*Población (habitantes)*	*Territorio (km^2)*	*Densidad (hab/km^2)*
Cuautla	173 351	94	1 854
Ayala	78 886	287	275
Yecapixtla	46 809	176	267
Ocuituco	16 858	87	195
Tetela del Volcán	11 921	38	315
Tepalcingo	4 807	89	54
Tlaquiltenango	2 714	78	35
Tlaltizapán	1 827	56	33
Atlatlahucan	1 018	13	79
Jonacatepec	500	21	24
Jantetelco	50	7	
Zacualpan	31	17	2
Temoac		10	
Yautepec		4	
Jojutla		0	
Total cuenca	338 772	975	347

FUENTE: INEGI, Censo General de Población y Vivienda 2010.

tla, Ayala y Yecapixtla) se concentra 88.3% de la población abastecida por la cuenca mencionada; en Ocuituco, 4.98%; en Tetela del Volcán, 3.5%, y el resto de la población (3.22%) se encuentra en Tepalcingo, Tlaquiltenango, Tlaltizapán, Atlatlahucan, Jonacatepec, Jantetelco y Zacualpan.

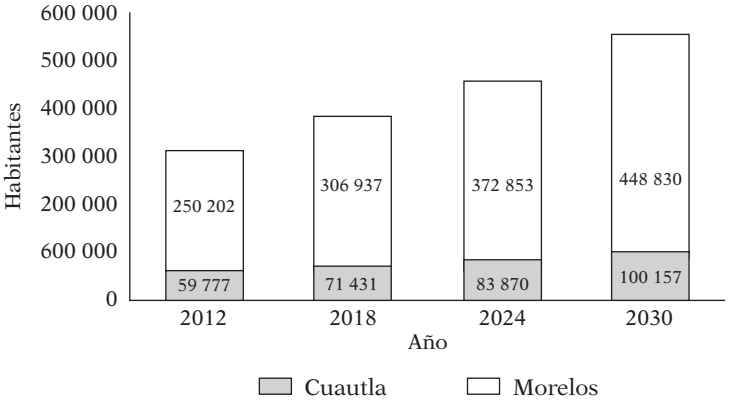
La gráfica 2, relativa a las proyecciones de la población rural para el periodo 2012-2030 en la cuenca del río Cuautla y el estado de Morelos, muestra que la población rural de Cuautla pasará de 59 777 en 2012 a 100 157, esto es, la tasa de crecimiento estimada es de 67.6%, lo que significa que en 18 años se considera que la población rural del municipio crecerá a una tasa media anual (TCA) de 2.9%. Se estima que la población rural del estado de Morelos que asciende a 3.2% aumentará de 250 202 en 2012 a 448 830 en 2030; con

GRÁFICA 1
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN LOS MUNICIPIOS QUE INTEGRAN LA CUENCA DEL RÍO CUAUTLA



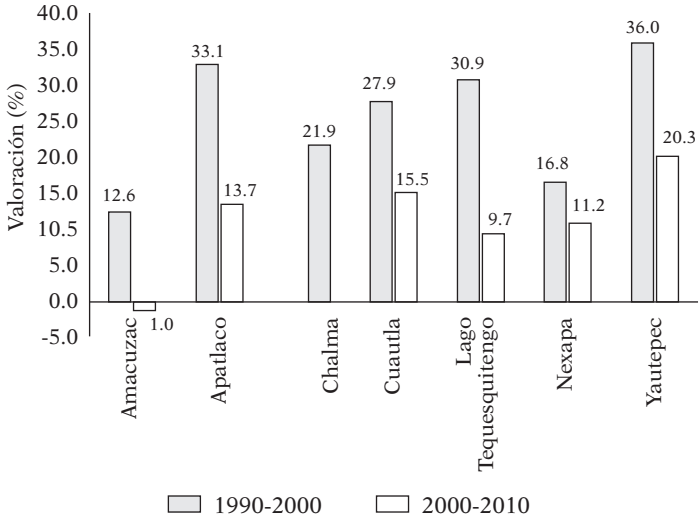
FUENTE: INEGI, Censo General de Población y Vivienda 2010.

GRÁFICA 2
PROYECCIONES 2012-2030* DE LA POBLACIÓN RURAL EN LA CUENCA DEL RÍO CUAUTLA Y EL ESTADO DE MORELOS



* Las proyecciones por municipio y localidad sólo se presentan para el periodo 2010-2030.
FUENTE: estimaciones del Conapo, Dirección General de Estudios Sociodemográficos y Prospectivas, Conagua, 2014.

GRÁFICA 3
VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN POR CUENCA EN EL ESTADO DE MORELOS (1990-2000 Y 2000-2010)



FUENTE: INEGI, Censos de Población y Vivienda, 1990, 2000 y 2010.

una tasa de crecimiento del periodo de 79.4% y una TCA de 3.2% indicaría la posibilidad de una mayor presión sobre la demanda de tierras y agua.

La gráfica 3 muestra la tasa de crecimiento porcentual de la población por cuenca en el estado de Morelos para los periodos 1990-2010 y 2000-2010; se observa que la población de la cuenca de Cuautla en el lapso 1990-2010 aumentó 27.9%, tasa muy superior a la de 15% registrada para el promedio estatal; no obstante, entre 2000 y 2010, el crecimiento porcentual de Cuautla fue de 15.5%, frente a 30.1% del estado.

Una proyección del crecimiento de la población de 7.7% en el periodo 2012-2018, 6.7% en 2018-2024 y 5.8% en 2024-2030,[39] y un monto más o menos fijo en la disponibilidad media, podemos fundamentar la presión sobre el recurso hídrico por crecimiento poblacional. Otra forma de medir el grado de presión sobre el recurso

[39] Conagua-CEA, *Programa Hídrico Visión 2030 del Estado de Morelos*, Conagua, 2010.

hídrico es dividiendo el volumen total de agua concesionada entre la disponibilidad natural media de agua, en 2010 el grado de presión en la cuenca del Balsas fue 3% y se estima que será de 49.4% en 2030.[40] También es posible una mayor presión sobre el recurso, en los acuíferos sobreexplotados puesto que ahí ya no es posible obtener nuevas concesiones a menos que se compren; en la Cuenca del Balsas se encontraban dos acuíferos sobreexplotados en 2009.[41]

La previsible reducción en la disponibilidad de agua, el grado de presión sobre el recurso hídrico y la sobreexplotación de los acuíferos explicarán el posible mayor volumen de transmisión de derechos de agua y el desarrollo de los mercados de agua, puesto que la compra de tales derechos será una de las pocas formas de adquirir agua como insumo, y es previsible que será en el sector agrícola donde se registre el mayor número de esas transacciones, ya que es el sector más intensivo en el uso del agua. "En nuestro país existen 85 Distritos de Riego en una superficie de 3.48 millones de hectáreas, y 39 mil unidades de riego en una superficie de 2.98 millones de hectáreas, con un volumen de agua concesionado para uso agrícola de 61 794 millones de m^3";[42] éste tal vez sea el tamaño nacional de aguas y tierras de riego.

El hecho es que el proceso de privatización del agua y la libre circulación de la tierra podría conducir a la concentración de ambos recursos o su desvío para otros usos; tal concentración otorgaría un poder de mercado suficiente para reducir y encarecer los alimentos y el agua. En la cuenca del Balsas se han realizado 202 transmisiones de derechos que amparan 6 305.7 millones de metros cúbicos de agua concesionada, que cubre 225 511 hectáreas.[43] Por otro lado, el crecimiento de la población requerirá abastecerla con agua potable, lo que sin duda incidirá en los mercados de agua.

La reducción de agua disponible es un problema de escasez, pero también de contaminación. A lo largo del río Cuautla, que mantiene la corriente de modo artificial, se verifican fuentes de contaminación, fundamentalmente debidas a la falta de regulación en torno a las descargas de aguas negras y actividades productivas que, sin

[40] Conagua, *Bancos de agua en México*, México, Semarnat, 2012, p. 10.
[41] *Ibid.*, p. 10.
[42] Conagua, *op. cit.*, p. 12.
[43] *Ibid.*, pp. 13-14.

embargo, constituyen probablemente las únicas fuentes que lo mantienen fluyendo.

> La calidad del agua es un elemento que tiene gran relación con el comportamiento de las transmisiones de derechos, ya que pueden existir regiones en donde hay agua, pero no es factible su utilización porque se encuentra contaminada, por lo que las transmisiones de derechos se convierten en una opción para obtener el agua con la calidad requerida.[44]

En la cuenca del Balsas se tienen registrados siete cuerpos de agua altamente contaminados.[45]

Como ya se mencionó, la ley agraria de 1992 insertó a los mercados formales las transacciones de la tierra ejidal y comunal, así como las disposiciones para ceder la gestión del agua a los usuarios abrieron el camino a la privatización de ese recurso; la formación de mercados informales y el establecimiento de los bancos de agua han posibilitado dejar los mercados de tierras y aguas en manos de especuladores.

La especulación podría ser más evidente e intensa en municipios como Cuautla, donde el incremento poblacional y de la infraestructura urbana podría elevar el valor de la tierra por encima del valor presente de los flujos de ingresos de las unidades económicas campesinas. Por ejemplo, el censo de 2010 indica que el tamaño promedio de las unidades de producción agrícolas de Cuautla fue de 3.8 hectáreas, y que el rendimiento por hectárea (toneladas producidas entre superficie sembrada) para sorgo fue de cinco toneladas, que se pagó a un precio promedio de tres mil pesos por tonelada.

Actualizando el precio de la tonelada a precios de 2015 con una tasa de descuento de 3%, el ingreso promedio por tonelada de sorgo sería de 3 477.82 pesos (=$3 000 x 1.03^5), el valor perpetuo del ingreso por tonelada sería de 122 mil pesos, cantidad que multiplicada por el rendimiento promedio por hectárea de 3.8 toneladas significaría un valor de 462 mil pesos. Si el agricultor malbaratara sus tierras a un precio de 500 pesos por metro cuadrado obtendría un ingreso de 500 mil pesos, que alcanzaría a cubrir sus ingresos perpetuos por hectárea.[46]

[44] *Ibid.*, p. 14.
[45] *Idem*.
[46] Shaw, *op. cit.*, pp. 59-60.

En caso de que los costos de producción aumenten y los ingresos de los productores sean más inciertos existen incentivos para vender sus tierras, conforme a las experiencias de las ciudades. Lo mismo es factible que llegue a ocurrir con el agua cuando sea más escasa y su precio sea mayor al valor de su uso como insumo.[47]

Reflexiones adicionales y conclusiones

Por sus recursos de suelos y agua nuestro país no es apto para la agricultura; su frontera agrícola de 26 millones de hectáreas representa 13% de la extensión territorial, y la superficie sembrada anual es de 22 millones de hectáreas (11%);[48] la mayor parte de la tierra es de temporal (16 millones) y sólo seis millones de hectáreas cuentan con riego; en estas últimas se genera 60% del valor de la producción agrícola.[49]

La producción agrícola, a su vez, depende en gran medida del clima (temporada de lluvias), de la calidad de los suelos, del tamaño de las unidades de producción, de la demanda, de la competencia, de la infraestructura, entre otros factores; en esas condiciones, parte importante de la población tiene su actividad principal en ese sector, y cabe resaltar que son los campesinos quienes tienen una vocación agrícola aun con los recursos naturales limitados y otro tipo de restricciones.

Las reformas de 1990 y 1992 que, respectivamente, ceden la propiedad del agua de riego a los usuarios y la libre comercialización y venta de la tierra parecían indicar que se desarrollaría rápidamente un mercado de tierras y aguas. No obstante, la agricultura campesina persiste en zonas urbanas de Cuautla, a pesar de la baja rentabilidad de los cultivos, comparativamente con otras actividades como los desarrollos inmobiliarios.

Precisamente el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 considera como uno de los problemas del campo mexicano la falta de transferencia de la propiedad agraria y la persistencia de conflictos por la posesión de la tierra;[50] de igual modo, las autoridades en ma-

[47] *Ibid.*, pp. 87-88.
[48] Díaz, *op. cit.*, p. 1.
[49] SHyCP, *op. cit.*, p. 47.
[50] *Ibid.*, p. 24.

teria de agua consideran que uno de los problemas para el fortalecimiento de los bancos de agua se encuentra en la falta de una cultura de transmisión de derechos.[51]

Es factible que la "lentitud" en la formación del libre mercado de agua y tierras se encuentre en la persistencia de un modo de producción campesino que resiste los avances del libre mercado. En ese sentido, la búsqueda capitalista de maximización de ganancias no coincide con la perspectiva campesina de combinar el trabajo familiar con los ingresos suficientes para la producción y reproducción de sus formas de ser y de existir.

En el municipio de Cuautla, es evidente que el valor actual de la tierra y el valor potencial del agua son mayores a los ingresos si se destinaran esos recursos a desarrollos inmobiliarios o usos industriales, comerciales o de servicios. En términos de los economistas el costo de oportunidad de destinar el trabajo y los recursos a la actividad agrícola es elevado, y lo será aún más conforme aumenten la población y las necesidades de infraestructura urbana.

[51] Conagua, *op. cit.*, p. 7.

Anexo 1

Cuadro 7
Volumen de agua superficial concesionada al distrito de riego 016 (m³/año) para los municipios beneficiados en el título de concesión, 2013

Módulo de riego	*Volumen titulado concesionado (m³/año)*	*Fuente de abastecimiento/ cuenca*	*Condiciones específicas de explotación (m³/año)*	*Amacuzac*	*Ayala*	*Coatlán del Río*	*Cuautla*	*Cuernavaca*	*Emiliano Zapata*	*Jiutepec*	*Jojutla*	*Mazatepec*	*Puente de Ixtla*	*Temixco*	*Tepalcingo*	*Tetecala*	*Tlaltizapan*	*Tlaquiltenango*	*Xochitepec*	*Zacatepec*
Usuarios de riego del río Chalma, Revolución del Sur, A.C.	49 940 000	Río Chalma/ C. Chalma	49 940 000	x		x						x	x			x				
Asociación de Usuarios del Alto Apatlaco	38 590 000	Río Apatlaco/ Apatlaco	38 590 000					x						x					x	
Unión de usuarios Cuenca de las	66 790 000	Las Fuentes, Manantiales, Chapultepec, Cuahuchiles,	66 790 000					x	x	x							x		x	

CUADRO 7 (CONTINUACIÓN)

Módulo de riego	*Volumen titulado concesionado (m^3/año)*	*Fuente de abastecimiento/ cuenca*	*Condiciones específicas de explotación (m^3/año)*	*Amacuzac*	*Ayala*	*Coatlán del Río*	*Cuautla*	*Cuernavaca*	*Emiliano Zapata*	*Jiutepec*	*Jojutla*	*Mazatepec*	*Puente de Ixtla*	*Temixco*	*Tepalcingo*	*Tetecala*	*Tlaltizapan*	*Tlaquiltenango*	*Xochitepec*	*Zacatepec*
Fuentes, A.C.		Palo Escrito, San Ramón y Salado Santa Rosa/ Apatlaco																		
Organización de Usuarios Agrosiglo XXI, A.C.	294 440 000	Manantiales Chihuahua, El Salto, Tecoloapan, Estacas, Santa Isabel, Santísimo, El Cuate, Río Apatlaco, Río Yautepec y Río Tetlama/ Yautepec	172 300 000						x		x		x				x	x	x	x
		Río Apatlaco/ Apatlaco	49 480 000																	

CUADRO 7 (CONTINUACIÓN)

Módulo de riego	*Volumen titulado concesionado (m^3/año)*	*Fuente de abastecimiento/ cuenca*	*Condiciones específicas de explotación (m^3/año)*	*Amacuzac*	*Ayala*	*Coatlán del Río*	*Cuautla*	*Cuernavaca*	*Emiliano Zapata*	*Jiutepec*	*Jojutla*	*Mazatepec*	*Puente de Ixtla*	*Temixco*	*Tepalcingo*	*Tetecala*	*Tlaltizapan*	*Tlaquiltenango*	*Xochitepec*	*Zacatepec*
		Río Yautepec/ Yautepec	41 980 000																	
		Río Tetlama/ Chalma	30 680 000																	
Gral. Eufemio Zapata Salazar, A.C.	247 530 000	Canal Principal Campo Nuevo, Los Tomases y El Molino y el Río Ayala/ Cuautla	8 670 000																	
		Canal Principal Agua Dulce, Socavón, El Túnel, San Esteban, La Torre, Las Iguanas, El Mirador	145 330 000		x		x								x		x	x		

CUADRO 7 (CONTINUACIÓN)

Módulo de riego	*Volumen titulado concesionado (m^3/año)*	*Fuente de abastecimiento/ cuenca*	*Condiciones específicas de explotación (m^3/año)*	*Amacuzac*	*Ayala*	*Coatlán del Río*	*Cuautla*	*Cuernavaca*	*Emiliano Zapata*	*Jiutepec*	*Jojutla*	*Mazatepec*	*Puente de Ixtla*	*Temixco*	*Tepalcingo*	*Tetecala*	*Tlaltizapan*	*Tlaquiltenango*	*Xochitepec*	*Zacatepec*
		y el Río Cuautla/ Cuautla																		
		Río Yautepec/ Yautepec	1 650 000																	
		Barranca La Cuera/ Cuautla	7 030 000																	
Totales	697 290 000		612 440 000																	

FUENTE: Conagua, Repda, diciembre de 2013.

La importancia de la cultura organizacional en el multinivel: el caso de una red de ventas en Cuautla, Morelos

David Anzures Vergara
Alejandro García Garnica

Introducción

Durante los últimos años el sistema de ventas directas ha crecido rápidamente en el nivel internacional. Tan sólo de 2004 a julio de 2015 las ventas minoristas globales se elevaron de 99.4 a 182.8 mil millones de dólares, y el número de personas que se dedica a esta actividad creció de 54.2 a 99.7 millones.[1] En México, la distribución de "puerta en puerta" genera alrededor de 65 millones de pesos anuales, y emplea a dos millones de personas. La estrategia fundamental de venta es a través de redes de comercialización o multinivel. Los productos que más se venden mediante este canal son productos de belleza (46%), suplementos alimenticios (42%), artículos para el hogar (8%) y mercadería de moda el porcentaje restante.[2]

A pesar del éxito de la comercialización mediante el sistema multinivel, existen pocos trabajos e investigaciones académicas respecto a este tema, predominan más las publicaciones orientadas a favorecer la motivación, el liderazgo y la capacitación de este sistema de venta. En relación con la literatura orientada a este último, Kiyosaki resalta que el multinivel es una alternativa financiera potencial ante la crisis económica y la pérdida de empleos. Para este autor, al contrario de los negocios tradicionales, el multinivel se fortalece en la crisis, donde acapara a más personas en dificultades financieras.

[1] CAVEDI, "Datos del mercado mundial en venta directa", 2015, disponible en <http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panorama-en-el-mundo&action=datos-del-mercado-mundial>, consultado en marzo de 2016.

[2] Karina Hernández, "Consumidores abren la puerta a ventas directas", en *El Economista*, 6 de marzo del 2016, disponible en <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/04/06/consumidores-abren-puerta-ventas-directas>, consultado en marzo de 2016.

Además, el éxito en el multinivel no depende de la motivación constante, sino de la capacitación administrativa.[3]

Por su parte, Gamio[4] centra su texto en la motivación y la formación de líderes de mercado. En esta propuesta, las claves para conservar y acrecentar las redes son: las estrategias de capacitación, persuasión y manejo de gente, así como el impacto publicitario personal a través de internet. En el mismo sentido, Gage menciona al multinivel como un negocio de grandes expectativas financieras para sus integrantes, cuyo secreto está en la formación y la motivación constante de líderes carismáticos.[5]

También Poe resalta que las habilidades de liderazgo son necesarias para construir una exitosa organización de mercado. En su obra se extraen conceptos de liderazgo y superación de personajes históricos de éxito, los cuales después son incorporados a un modelo ideal de líder multinivel.[6] En cambio, Singer aborda el estilo de liderazgo como el factor principal del éxito multinivel. Para este autor, la persuasión empleada por un buen líder es el elemento clave para imponer metas y objetivos comunes en las organizaciones de mercado.[7]

En este contexto, el presente documento tiene como propósito central describir y analizar el sistema multinivel en el caso de una red de ventas ubicado en Cuautla, Morelos. Particularmente, se enfatiza cómo trabaja esta red, cuáles son sus características y qué tipo de cultura se fomentan en el caso concreto de la empresa Herbalife. Consideramos que el tema de las empresas multinivel es relevante por varias razones: las ventas directas generan elevados ingresos y son una fuente informal de empleo; la mayor parte de la literatura y de los libros que se han escrito sobre el tema van encaminados a ofrecer estrategias de venta y formas de liderar el negocio, más que preocuparse por explicar académicamente este fenómeno, y hay poca

[3] Robert Kiyosaki, *El negocio del siglo XXI*, México, Aguilar, 2013.

[4] Erick Gamio, "Marketing Multinivel Inteligente 1.0, Perú 2010", en *Secretos del multinivel*, disponible en <http://www.secretosdelmultinivel.com/central/component/virtuemart/?page=shop.product_details&flypage =flypage.tpl&product_id=1&category_id=1.Secretosdelmultinivel.com>, consultado en abril de 2014.

[5] Randy Gage, *Cómo construir una máquina de dinero multinivel. La ciencia del marketing de redes*, Wichita, Prime Concepts Group, 2009.

[6] Richard Poe, *El liderazgo al estilo Ola 4. Construyendo redes*, Buenos Aires, T & M Editores, 2005.

[7] Blair Singer, *Vendedores perros*, México, Aguilar, 2006.

evidencia de investigación respecto al estudio de los valores y los principios comerciales que mueven este negocio.

La información fue obtenida mediante el involucramiento directo de uno de los coautores en este sistema de ventas multinivel, el cual asistió a las juntas, la capacitación y los eventos locales y nacionales que se organizan para promover la marca Herbalife. Asimismo, se obtuvo material audiovisual y de audio sobre las reuniones de trabajo que se realizan por los promotores de Herbalife. De igual forma, se consultaron los manuales, folletos y libros que se encuentran disponibles sobre esta compañía tanto en internet como de manera física.

La estructura de este capítulo es la siguiente: en la primera parte se resalta brevemente la importancia económica del sistema de ventas directas, y dentro de ésta el modelo de negocio multinivel. En la segunda parte, se alude a la empresa Herbalife en términos de la penetración socioeconómica que ésta ha tenido en nuestro país, la estrategia de ventas y su sistema de negocio. La tercera parte está dedicada a describir los principios y valores que adoptan los distribuidores de Herbalife. En la última parte, se enfatiza y analiza la estructura jerárquica que hay en este modelo de negocios, las forma como se promueve el aprovechamiento de las relaciones familiares y de amistad, y la difusión de la competencia en el interior y entre las redes de distribuidores.

Importancia socioeconómica y funcionamiento del sistema multinivel

La venta directa[8] es uno de los modelos de negocios más lucrativos en la actualidad. Este modelo fue constituido básicamente para la comercialización masiva de mercancías y servicios. Los productos que se ofrecen bajo este sistema abarcan desde cosméticos, perfumería y artículos de tocador y de higiene personal, hasta suplementos alimen-

[8] La venta directa se asocia a la forma general de comercialización de bienes de consumo, mediante agentes independientes y contacto personal, sin embargo, es necesario aclarar que este modelo posee un sistema de ventas y uno de compensaciones. Particularmente, el multinivel se ubica dentro de este último, es decir, es una de las formas en que se puede organizar y retribuir a la gente dentro de una compañía de venta directa, en este caso, recibiendo pagos por comisión, por descuentos en el precio y por las ventas del grupo o red reclutada.

ticios, ropa, joyería, etc. La base de este modelo es principalmente la distribución directa y personal de las mercancías por medio de agentes independientes que son adiestrados en forma continua. La labor de éstos es encontrar nuevos clientes y construir redes dinámicas de mercado.[9]

La importancia económica de esta actividad en los niveles global y nacional ha ido creciendo paulatinamente en los últimos años. La World Federation of Direct Selling Association[10] estimó que entre 2011 y 2012 los rendimientos totales del sector fueron de un poco más de 158 mil millones y cerca de 167 mil millones de dólares respectivamente.[11] En cuanto al número de vendedores directos en el mundo, el mismo organismo reportó para 2011 cerca de 85 millones de distribuidores y de 90 millones para 2012.[12]

En la información relativa a nuestro continente, las utilidades provenientes tanto de Norteamérica como de Sudamérica son los siguientes: para 2011, representaron en su conjunto 39% de los ingresos internacionales. Ese mismo año, 35.4% del total de los distribuidores independientes del mundo se concentraron principalmente en Estados Unidos, Brasil y México.[13]

En el ámbito nacional, según datos de AMVD,[14] la industria de la venta directa en México creció 9% en 2010, 13.25% en 2011 y 7.10% en 2012. Sin duda, las crisis económicas que se han dado en los niveles nacional e internacional afectaron dichas ventas. Otro dato valioso es que, pese a la existencia en México de empresas de venta directa con diversos sistemas de distribución y ganancias, el sistema de compensaciones multinivel es el que se ha consolidado como el más lucrativo dentro de este nicho de mercado. En relación con la re-

[9] Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C. (AMVD) "¿Qué es la venta directa?", 2012, disponible en <http://www.amv d.org.mx/amvd_venta di recta.php>, consultado en marzo de 2014.

[10] La WFDSA, fundada en 1978, representa y regula la industria de la venta directa en el ámbito internacional.

[11] WFDSA, "Estadísticas Globales", 2014, disponible en <http://www.wfd sa.org/library/?fa=statistical_information>, consultado en Marzo del 2014.

[12] WFDSA, "What is Direct Selling?", 2015, disponible en <http://www. wfdsa.org/about_dir_sell/?fa=whatisds>, consultado en octubre de 2015.

[13] WFDSA, "Estadísticas", *op. cit*.

[14] La AMVD es una asociación civil que agrupa y representa a las empresas de la industria de la venta directa en México. Asimismo, es un organismo regulador de conflictos en la materia, por lo que ha establecido un conjunto de normas y principios éticos de trabajo para normar la sana competencia entre sus miembros. AMVD, *op. cit*.

levancia financiera de este último, la AMVD[15] refirió que, del total de las ventas nacionales de la industria por un poco más de 65 mil millones de pesos, 22% correspondió a la venta plana y uninivel,[16] mientras que 78% provenía de compañías de redes de mercado (multinivel) (alrededor de 51 mil millones de pesos en 2012).

En relación con la importancia de la venta directa en México en términos de empleo y de ocupación económica, para 2012 el total de distribuidores independientes en nuestro país ascendió a 2 200 000 aproximadamente. De este total, 31% contaba con educación primaria, 28% con secundaria y 41% con nivel medio superior y superior, incluyendo posgrado. Es decir, que los individuos con mayor preparación académica han encontrado en la distribución comercial directa una oportunidad de empleo y de subsistencia.[17]

La definición básica de la venta directa hace referencia a la atención personal de los clientes potenciales. En todos los sistemas de ventas directas (que el propio organismo considera como el sistema *persona a persona* y el sistema de *reuniones*) se busca establecer relaciones sociales primarias sobre las cuales construir redes de mercado.[18] El modelo multinivel de la venta directa, se basa en la reproducción progresiva de redes comerciales. Bajo este sistema los vendedores generan ingresos no sólo por comisiones o descuentos, sino por el volumen de ventas acumulado, en toda la estructura de su organización comercial.[19] Al respecto se dice que el sistema multinivel:

> […] también conocido como *network marketing o* MLM *(Multilevel Marketing)*, basa su funcionamiento en dos esquemas: venta directa y creación de redes. El proceso consiste en vender el producto o servicio al consumidor final, se le invita a participar como distribuidor independiente y a su vez el nuevo miembro desempe-

[15] La AMVD representa aproximadamente 85% del total de las ventas de la industria en nuestro país. AMVD, *op. cit*.

[16] La venta plana y uninivel es todo sistema de compensaciones dentro de la venta directa, en el cual sólo se recompensa al vendedor bajo el sistema de comisión mercantil o descuentos en el precio de venta, sin que medie retribución o regalía alguna por niveles de venta de la red de distribuidores de un agente, como ocurre en el multinivel. AMVD, *op. cit*.

[17] *Idem*.

[18] *Idem*.

[19] *Idem*.

> ñará el mismo rol para incrementar las redes de trabajo. Los ingresos que los distribuidores obtienen a través de negocios multinivel son por comercialización directa de productos o servicios, además de un porcentaje de ventas que realicen las personas reclutadas y las que se hayan integrado en la red bajo el mismo proceso.[20]

En este tenor, el nivel de utilidades depende no sólo de la adjudicación de productos, sino de la capacidad de los distribuidores para generar nuevos contactos.[21] De tal forma que las redes sociales son las herramientas propicias para la comercialización.[22] Asimismo, se menciona que las agrupaciones de ventas directas tienen más éxito en países como México, en donde hay menos protección social, se da mayor importancia a los vínculos familiares y existen más actividades informales. Este sistema de ventas aprovecha las estructuras sociales preexistentes de los vendedores para convertirlas en negocio.[23]

Herbalife, un sistema de ventas multinivel instalado en México: relevancia, sistema de ventas y estructura jerárquica

La empresa en cuestión se dedica a producir y a vender suplementos alimenticios, productos de belleza y para el cabello. Esta compañía

[20] Redacción Mundo Ejecutivo, "Venta directa emplea a más de dos millones de mexicanos", en *Mundo Ejecutivo*, 2015, disponible en <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2015/03/23/venta-directa-emplea-mas-2-millones-mexicanos>, consultado el 8 de marzo de 2016.

[21] Referido en Patricia Arias, "Reseña de *Congregaciones del éxito: interpretación socio-religiosa de las redes de mercadeo en Guadalajara*", de Cristina Gutiérrez Zúñiga, en *Desacatos*, núm. 25, septiembre-diciembre, México, CIESAS, 2007, pp. 249-254, disponible en <http://www.red alyc.org/articulo.oa?id=13902515>, consultado en marzo de 2014. Asimismo, véase Peter S. Cahn, "Ventas directas en Morelia, Michoacán", en *Alteridades*, núm. 17, enero-junio, 2007, disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa? id=>, consultado en marzo de 2014.

[22] Angela Giglia, "Presentación", en *Alteridades*, núm. 17, enero-junio, 2007, disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=>, consultado en abril de 2014.

[23] Anath De Vidas, "Tupperware en el rancho. Las interconexiones globales en un pueblo nahua de la Huasteca veracruzana", en *Alteridades*, núm. 17,

fue fundada, por Mark Hughes en 1980, en Los Ángeles, California.[24] Tan sólo dos años después de inaugurada la compañía, en 1982 las ventas superaron los dos millones de dólares. Cuatro años más tarde, esta firma ya cotizaba en la Bolsa de Valores de Nueva York con ingresos superiores a los 426 millones de dólares. De 2011 a la fecha, Herbalife alcanzó un récord histórico de ventas de 5.4 mil millones de dólares, y actualmente mantiene una presencia activa y creciente en más de 90 países alrededor del mundo.[25]

Cifras más recientes denotan que entre enero y marzo de 2015 las ventas netas de Herbalife en México fueron de 123.6 millones de dólares, y que el número de miembros incorporados fue de 83 137, no obstante los problemas económicos y financieros del país y la caída en las ventas que ha registrado en algunos meses.[26] A fin de reactivar el consumo de sus productos, este corporativo está creando alianzas estratégicas en nuestro país con múltiples cadenas comerciales tales como Oxxo, Waldos, Farmacias Benavides y Modatelas, a fin de que estos centros también distribuyan sus productos. Se calcula que en la actualidad hay alrededor de 700 negocios que desempeñan esta tarea, y esta forma de venta representa 17% respecto al total nacional. Sin embargo, se espera elevar dicho porcentaje hasta un 30 por ciento.[27]

Por otro lado, de acuerdo con Miguel Ángel Fernández, vicepresidente senior y director general de Herbalife México, el mercado nacional es el segundo de mayor importancia para la compañía, después de Estados Unidos. Y si se consideran las dos terceras partes de mexicanos que viven en Estados Unidos, y que están integrados a esta

---

enero-junio, 2007, disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id>, consultado en abril de 2014.

[24] Herbalife, "Nuestra historia", 2014, disponible en <http://compania.herbalife.com.mx/nuestra-historia>, consultado en octubre de 2014.

[25] Herbalife, "Nuestra historia. Tercera década", 2014, disponible en <http://compania.herbalife.com/es/nuestra-historia/tercera-decada>, consultado en octubre de 2014.

[26] Fernanda Celis, "Herbalife pierde fuerza en México sus ventas caen 13% durante el 2015", en *El Financiero*, 5 de mayo de 2015, disponible en <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/ventas-de-herbalife-caen-13-en-mexico-durante-1t15.html>, consultado el 5 de febrero de 2016.

[27] Miguel Ángel Pallares, "Herbalife en busca de la alianza con Oxxo: entrevista", en *El Universal*, 6 de agosto de 2014, disponible en <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/impreso/herbalife-en-busca-de-alianza-con-oxxo-112381.html>, consultado el 2 de febrero de 2016.

empresa, es posible decir que el consumo de los mexicanos por esta vía es una fuente importante de beneficios para esta firma.[28] Uno de los factores que contribuyó al posicionamiento de México como líder de ventas en Herbalife lo constituyeron los clubes de nutrición creados por los distribuidores Enrique y Graciela Varela Mier, en 2003. Estas personas presentaron una novedosa estrategia de comercialización al menudeo que le permitió a la compañía hacer frente a la crisis económica de 2008. El éxito de esta estrategia fue tal que hoy podemos ver en todo el país clubes de nutrición.[29]

En la actualidad, este tipo de clubes son la forma más notable de comercio para la compañía, puesto que son la plataforma base para la promoción y el consumo de alrededor de 80 diferentes productos que ofrece la firma en México, de los cuales 95% corresponden a suplementos. En consecuencia, en materia de batidos multivitamínicos Herbalife se posiciona en México con el dominio de 50% del mercado.[30]

Es necesario resaltar que el sistema de ventas a través del cual Herbalife comercializa sus mercancías es el multinivel. El plan de compensaciones de la compañía para quienes ofrecen sus productos incluye, en primer lugar, el diseño de un sistema de ganancias para los distribuidores, en función de las ventas al menudeo, ventas al mayoreo, y regalías sobre venta de la organización de mercado. En segundo lugar, la construcción y el mantenimiento de redes de mercado a través del patrocinio. Y, en tercer lugar, la división y clasificación de los distribuidores independientes por estratos ascendentes en la organización.[31]

En lo referente a las formas de obtención de ingresos de los distribuidores independientes, que integran una organización de mercado,

[28] Jesús Ugarte, "México, mercado clave para Herbalife", en *CNN Expansión*, 2012, disponible en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/05/25/herbalife-americana-de-corazon-mexicano>, consultado en marzo de 2014.

[29] Verónica García, "México, motor de Herbalife", en *CNN Expansión*, 2008, disponible en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/07/13/formula-enriquecida>, consultado en octubre de 2014.

[30] "Los clubes de nutrición son la semilla", en *CNN Expansión*, 2010, disponible en <http://www.cnnexpansion.com/expan sion/2010/10/28/los-clubes-de-nutricion-son-la-semilla>, consultado en octubre de 2014. Ugarte, *op. cit*.

[31] Herbalife, *Plan de ventas y mercado y normas del negocio. Libro informativo*, México, FSC, 2014.

las principales vías son las siguientes: ingresos por ventas al menudeo, al mayoreo y por regalías. Para un distribuidor independiente Herbalife,[32] es posible adquirir productos al mayoreo con un descuento que va entre 25 y 50% (dependiendo del nivel de jerarquía de ventas en que se encuentre el vendedor). La diferencia entre el precio con descuento pagado por el distribuidor y el precio final pagado por el cliente, es el ingreso al menudeo.[33]

Las ganancias al mayoreo o comisiones se refieren a las ventas de producto que un patrocinador haga a los distribuidores asociados a su organización.[34] Estos beneficios representan la diferencia entre el precio con descuento que paga un patrocinador por los productos y el precio final que sus asociados independientes le pagan por dichos productos. Así también, como mayoristas, los distribuidores pueden obtener ingresos por regalías que van desde uno a cinco por ciento del volumen mensual[35] de todos los mayoristas activos,[36] respecto de la jerarquía correspondiente a los tres niveles de la línea descendente.[37]

Existe una jerarquización de los asociados dentro de las redes de mercado. Esta clasificación está en función de diversos factores, tales como el volumen de ventas de su organización, el número de socios integrantes de su red, los niveles de ascenso de sus distribuidores y el monto de ingresos obtenidos. Cada nivel de compensación implica, a su vez, calificaciones específicas y beneficios asociados para recompensar a los distribuidores.

En relación con la formación de las redes de mercadeo multinivel dentro de la empresa Herbalife, se considera que su construcción y

[32] Los descuentos en porcentaje de precios del producto sólo se conceden exclusivamente a los socios de Herbalife y no al público en general, por lo que la compañía cuenta con una lista de precios al público y cuatro listas de precios para el caso de las diferentes tasas de descuento de 25, 35, 42 y 50%. Herbalife, *Plan de ventas*, *op. cit*.

[33] El nivel máximo de descuento posible es 50%. *Idem*.

[34] Estas personas están inscritas bajo la línea de un patrocinador. *Idem*.

[35] Se refiere a la suma total de puntos de volumen acumulados por la compra de productos en un mes.

[36] Son los distribuidores independientes con nivel de mayorista y que están completamente calificados al acumular 2 500 puntos de volumen total durante tres meses ininterrumpidos. Herbalife, *Plan de ventas*, *op. cit*.

[37] La línea descendente de una red de mercado Herbalife se refiere a las personas que fueron inscritas por un determinado distribuidor que va a fungir como su patrocinador. *Idem*.

su mantenimiento son la base fundamental de este tipo de sistema. Del mismo modo, la responsabilidad única de dar soporte, formación, asistencia y mantenimiento a una red de mercado Herbalife recae exclusivamente sobre los patrocinadores, en todos los sentidos, desde la logística y la organización de eventos, la capacitación, y hasta el financiamiento.[38] La base de la creación de las redes de mercadeo está en la habilidad de los patrocinadores para la construcción de sólidas relaciones sociales y comerciales entre los agremiados de la red.

La cultura empresarial en Herbalife: influencia en las áreas personal y profesional de los distribuidores de la red

La cultura empresarial es el conjunto de valores, normas, principios, creencias y supuestos compartidos que han sido establecidos dentro de las organizaciones de ventas de una organización: éstos tienen como función homogenizar y estandarizar los procesos, y guiar la conducta y la interacción de sus miembros.[39] La cultura forma parte de la identidad y de la imagen de la empresa, y se constituye en la filosofía, el clima laboral y los valores de la organización, que permiten el sentido de pertenencia a un grupo y a la familia empresarial.[40]

La cultura de una empresa se manifiesta en tres diferentes niveles. Primero, el nivel de las producciones o de los artefactos, que son los elementos más visibles en una organización. Por ejemplo, en el espacio de trabajo, en la selección del mobiliario de oficina y en la

[38] Las principales responsabilidades de los patrocinadores con sus distribuidores, y en general con su organización de ventas, son: capacitación; orientación y difusión de las normas y reglamentos establecidos; establecimiento de relaciones comerciales con los asociados; apoyo y motivación a los distribuidores; organización de reuniones sociales, y difundir los valores, principios, misión, visión y filosofía de negocios de la compañía. *Idem*.

[39] José Guadalupe Salazar *et al*., "Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral", en *ACIMED, Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, vol. 20, núm. 4, 2009, pp. 67-75, disponible en <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_abstract>, consultado en abril de 2015.

[40] T. Pintado Blanco y J. Sánchez Herrera, *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*, Madrid, Esic Editorial, 2013.

forma de relacionarse y desenvolverse en ese espacio, es decir, comportamientos, ritos, símbolos, ceremonias y procesos organizacionales visibles. Después el nivel de valores declarados, referente a las convicciones manifestadas sobre las que supuestamente se basa la forma de pensar y actuar de la organización y sus miembros, y que a su vez justifican toda la política de la organización y permiten su éxito y supervivencia (fines, filosofías y justificaciones). Y, por último, el nivel de presunciones básicas o de reglas naturales, que conlleva todas aquellas ideas aceptadas en forma inconsciente por el conjunto de los miembros de una organización, indiscutibles y que vienen dadas por su historia (creencias, pensamientos y sentimientos).[41]

La cultura incentiva (premia) o castiga de manera informal las acciones de los individuos. Además, la cultura incluye un conjunto de símbolos tales como imágenes, sonidos, colores, insignias, hitos, relatos inspiradores y demás manifestaciones compartidas que son representativas de las organizaciones y que permiten la identificación de sus miembros con el grupo.[42]

La cultura organizacional se manifiesta en los elementos visibles de la organización y en los valores declarados expresamente.[43] En este contexto, al analizar la cultura corporativa de las redes de mercado se encontró que ambos niveles de análisis subsisten dentro de los principios *Ser Herbalife*. Los valores, normas y principios de esta doctrina tienen como propósito regular y definir permanentemente dos áreas centrales de la vida de los distribuidores (a través de las cuales personificaran a Herbalife): la personal y la profesional. En los dos casos, hay implicadas manifestaciones culturales, objetivas y subjetivas tales como ceremonias y eventos sociales, comportamientos estilizados, maneras de pensar, portación de símbolos y hasta la adquisición de hábitos de alimentación y ejercicio (físico).[44] Estos elementos son generalmente aceptados y se difunden y proclaman abiertamente dentro de las redes de mercado que promueven Herba-

[41] Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2004.

[42] Yvan Allaire y Michaela Firsirotu, "Teorías sobre la cultura organizacional", en *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Bogotá, Legis Editores, 1992. Kent Peterson y Terrence Deal, *The Shaping School Culture Fieldbook*, San Francisco, Jossey Bass, 2009.

[43] Schein, *op. cit*.

[44] *Idem*.

life. La forma recurrente de su propagación es a través de dos producciones observables en las organizaciones: los eventos sociales y el discurso de los principales líderes.[45]

La cultura "Ser Herbalife": el ámbito personal del vendedor

Para las redes de distribución de productos Herbalife, como empresas independientes dedicadas a la venta de suplementos alimenticios, es de suma importancia que sus distribuidores transmitan a sus compradores una imagen personal "correcta": en términos de salud, armonía y bienestar de quien los representa en la venta directa. En este sentido, de acuerdo con los líderes de ventas un embajador exitoso de ventas Herbalife debe verse y sentirse íntegramente saludable en dos aspectos básicos: físico y emocional. La primera dimensión refiere a un conjunto de elementos observables y materiales de la cultura corporativa, mientras que la fase emocional es relativa a los aspectos subjetivos (normas, ideologías, valores y sentimientos generalmente aceptados).[46]

En su aspecto físico, un distribuidor que lleva la marca Herbalife debe seguir cinco principios elementales: cuidar su alimentación para que ésta sea balanceada y libre de grasas saturadas y alimentos dañinos; evitar cualquier adicción que pueda dañar su cuerpo (alcoholismo, tabaquismo o drogadicción); mantener una disciplina de ejercicio constante, es decir, debe ser una persona delgada y ejercitada; vigilar su apariencia, y dar siempre la mejor impresión a través de una buena higiene personal y una vestimenta adecuada para los negocios, donde pueda llevar siempre los símbolos representativos de la empresa;[47] además de usar los suplementos de la compañía para ser "un producto del producto". Esto quiere decir que

[45] J.S. Ott, *The Organizational Culture Perspective*, Chicago, Dorsey Press, 1989.

[46] Schein, *op. cit.*, Ott, *op. cit*.

[47] Los símbolos y colores de la empresa que deben llevar en su vestimenta los asociados independientes son básicamente los broches promocionales de la compañía, el logo de la marca y los colores verde y blanco. En cuanto a la vestimenta adecuada para los negocios, las organizaciones de ventas establecen como parte de sus regulaciones en materia personal para los distribuidores, que éstos deben portar preferentemente en ocasiones de negocios: camisa, pantalón, zapatos y saco de vestir para los hombres, y vestido, saco y zapatillas para las mujeres.

cada distribuidor debe convertirse en una producción material de la cultura corporativa de la organización.[48] De esta manera, el aspecto físico debe reflejar a los demás los principales valores de la marca respecto al cuidado personal y los beneficios de la sana nutrición a partir del consumo constante de los suplementos alimenticios de la firma. La idea central es que la salud y el bienestar de los distribuidores se haga evidente entre la gente y esto mismo atraiga a nuevos socios y consumidores a la compañía.

Los principios anteriores, generalmente, son difundidos a través de la capacitación y durante los eventos sociales que se organizan a nombre de Herbalife, por ejemplo, en relación con el adiestramiento que reciben los distribuidores para cuidar su alimentación y su apariencia física y portar la marca Herbalife. Un conferencista comentó lo siguiente en una "junta de oportunidades", respecto a la importancia que implica saber usar, vestir y sentirse Herbalife:

> Lo que quiero que entiendas, de lo que hablamos es de cambiar hábitos de alimentación […] Obvio que cuando haces un cambio de hábitos tu cuerpo empieza a tener mejores resultados. Porque, ¿qué crees? Le empiezas a dar el material correcto a tu cuerpo. Como dice su frase de Mark Hughes: si tú te lo tomas [el producto] te vas a ver bien y te vas a sentir bien. Y lo que debemos decirle a la gente es que nosotros nos tomamos el producto y nos sentimos bien. Porque cuando tú tienes el compromiso y la pasión por los productos de ayudarle a tu comunidad, de ayudarle a tus familiares, lo primero que debes hacer es cambiar tú primero. Y […] ¿qué crees? llegó la comida saludable. ¡Llegó Herbalife! […] Y ¿Qué crees? ¿A quién le gustaría ganar dinero? Pues tómense bien los productos. Para que cuando camines, camines con elegancia. Y te veas bien. Y digan ¿Qué comes? Yo quiero lo que tú tomas. Porque el negocio es compartir los resultados. Y si dices que tienes energía, te tienes que ver con energía. Hoy en día la gente te ve, te observa. Y dice ¡Guau! Mira […] como está cambiando. Yo quiero lo que toma. Y es que en este negocio nosotros somos y portamos la marca […] Y si traes tu botón. Ahí es donde empieza el negocio muchachos cuando llevamos bien la marca. […] usted póngase todo de Herbalife ¡Todo de Herbalife! Desde la ropa íntima hasta lo de afuera. Su camisa bien planchada y fajada de Herbalife. Su pantalón bien limpio bien planchado de Herbalife.

[48] Schein, *op. cit.*, Ott, *op. cit.*

> Los calzoncillos de ¡Herbalife! [risas] Y bien cambiado y bien bañado con su portafolio de marca ¡Herbalife![49]

También es importante mencionar que, para las organizaciones de ventas, el bienestar emocional y mental de sus distribuidores es de suma importancia, puesto que representan a la compañía ante los consumidores. Este interés en aspectos sensitivos de las redes de mercado está anclado en un conjunto de presupuestos culturales abiertamente impuestos de carácter subjetivo para regular la condición afectiva y anímica de los vendedores.[50] Al respecto, se observó que durante los eventos sociales de las redes de distribución se trabaja continuamente en la autoestima y en el desarrollo personal de los asociados. Los vendedores deben mostrarse siempre alegres, felices y con buena actitud ante el público. De esta forma, se intenta que los comerciantes transmitan con seguridad los principios culturales y las bondades de la marca.

Ámbito profesional de la cultura Herbalife

Uno de los principales fines del establecimiento de la cultura empresarial es la productividad de sus operaciones.[51] Algunos procesos de trabajo a los cuales se encaminan los principios y valores de las empresas son: las formas de división y coordinación de las actividades, el trabajo en equipo, la eficiencia y el estilo de liderazgo.[52] En relación con este tipo de implicaciones en la cultura organizacional se encontró que las redes de mercadeo han diseñado para sí un conjunto de principios de tipo profesional. Los valores, normas y principios profesionales están asociados a las responsabilidades y obligaciones de trabajo que tienen los distribuidores independientes dentro de la compañía. Se busca que los distribuidores reproduzcan en su comportamiento empresarial ciertos valores y principios que han sido difundidos por los líderes durante los cursos de ca-

[49] Comentario de un distribuidor líder de ventas, quien fungió como expositor principal durante un evento de capacitación de "Junta de oportunidad" realizado en Cuautla, en septiembre de 2014.

[50] Schein, *op. cit*., Ott, *op. cit*.

[51] Pintado Blanco y Sánchez Herrera, *op. cit*.

[52] José Morelos y Tomás Fontalvo, "Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial", en *Entramado*, núm. 10, enero-junio, 2014, disponible en <http://148.215.2.11/articulo.oa?id=265431574006>, consultado en abril de 2015.

pacitación o en algunos eventos de premiación.[53] Los distribuidores representan profesionalmente a su red y a la firma Herbalife cubriendo cuatro principios filosóficos importantes: capacitación y aprendizaje continuo, correcta administración de los recursos, liderazgo y dirección eficiente, y trabajo productivo.

En relación con el adiestramiento y aprendizaje en las redes de ventas multinivel, es de suma importancia que todos los distribuidores se capaciten continuamente, ya que uno de los rasgos más importantes del sistema es la transmisión progresiva del conocimiento (de distribuidor a distribuidor).[54] Algunos de los temas más importantes de su formación de los asociados independientes de la red son: el plan de mercado, el plan de ventas, el manejo de los productos y su correcta recomendación, conocimientos básicos de salud, anatomía y nutrición, y aspectos técnicos, administrativos y financieros de su funcionamiento.

Los asociados independientes Herbalife deben asistir regularmente a todas las capacitaciones y entrenamientos, éstos son ofrecidos por los coordinadores de ventas y por los principales líderes de las redes. Particularmente, el aprendizaje continuo implica cultivar la cultura profesional y técnica general a través de libros, cursos de capacitación y charlas realizadas por especialistas que son grabadas en audios. Por ejemplo, durante una entrevista realizada a una distribuidora ésta comentó que a ella la mantiene "viva" capacitarse continuamente en temas que mejoren su desempeño dentro de Herbalife:

> A pesar de tener problemas, tú sales adelante, pero, ¿por qué? Porque estás aquí. Porque estás escuchando audios. Porque estás leyendo libros. Porque estás reportando. Porque estás haciendo tus actividades. O sea, estás ¡vivo! ¡vivo! ¡No estás muerto pues! Y estar leyendo, estar escuchando, estar yendo aquí allá a las capacitaciones, eso te mantiene vivo. Te mantiene bien. Entonces a mí la capacitación me mantiene viva.[55]

[53] Águeda Talaya *et al.*, *Principios de marketing*, Madrid, Esic Editorial, 2008. María Dolores García, "Marketing Multinivel", tesis doctoral no publicada, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, 2001.

[54] María Dolores García, *op. cit*. AMVD, *op. cit*. Peter Clothier, *Multi-Level Marketing: A Practical Guide to Successful Network Selling*, Londres, Kogan Page, 1990.

[55] Primera entrevista realizada a la informante principal de la investigación, la cual además es distribuidora independiente y propietaria de un

En esta misma línea, al cuestionarse a un distribuidor de la red de distribuidores de Cuautla sobre el impacto de la capacitación en su persona, éste comentó:

> Pues aprendemos todo […] nosotros vamos todo el tiempo a las capacitaciones. Casi todos los días. Le dicen universidad. Los lunes, miércoles y viernes. Es una escuela, y es muy importante ir, porque el chiste es ir a aprender. Pero ahí las capacitaciones nos las da nuestra promotora. Ella ya tiene muchos años en esto. Y puede ir cualquier tipo de persona […] Ahí te enseñan todo, no tienes que faltar […] para que te capacites y hagas las cosas bien […] Y mira, éstos son los productos. Todo este catálogo son los productos que hay. Tú tienes que marcarlos bien, para que puedas, por ejemplo: si yo te digo, sabe que señor, yo me siento mal o así. Tú me puedas decir, sabe que hay este producto. Tómese éste. Tómate el otro. Y ahí en las capacitaciones todo eso te van ayudar para que tú puedas saber para qué sirven los productos y cómo los recomiendas […] Se le da el nombre de universidad. O sea, nosotros decimos, vamos a nuestra universidad, es una forma de decirle a nuestra escuela, porque es ahí donde vamos aprender […] A veces […] se nos dificulta ir, pero no dejo mi universidad. ¿Por qué? Porque de la universidad depende mi negocio[56] [*sic*].

En Herbalife se asume que la capacitación es una fuente de aprendizaje que permite saber qué vender y en qué momento, pero también cómo vender y cómo debe cuidar cada quien su negocio.

Asimismo, las organizaciones de ventas promueven una cultura empresarial económica y administrativa. Entre los distribuidores y líderes se alude a la correcta administración de los recursos financieros y materiales que deben considerarse cuando alguien emprende su propio negocio.

En las redes de distribución de Herbalife las comisiones y los ingresos están en función de las ventas realizas y del número de personas involucradas dentro de la red de distribuidores, por lo tanto

---

club de nutrición dentro de la red estudiada de distribución de productos Herbalife en Cuautla, agosto de 2014.

[56] Sexta entrevista realizada a una pareja de distribuidores independientes que son, en conjunto, propietarios de un club de nutrición dentro de la red estudiada de distribución de productos Herbalife en Cuautla, abril de 2015. Participación del esposo distribuidor.

saber vender y reclutar a nuevos miembros es fundamental para ampliar el negocio.[57]

Este patrón de formación multinivel deriva de dos características fundamentales del modelo de negocios que obliga a los vendedores a vigilar sus finanzas. En primer lugar, la independencia de los vendedores respecto de la compañía en los niveles económico y administrativo. Y, en segundo lugar, se cargan a cuenta de los asociados los costos de la publicidad, la promoción y la distribución de las mercancías.[58]

En cuanto a los rendimientos y gastos del negocio, las redes de mercado establecen la distribución de los ingresos en tres diferentes partidas: ingresos, gastos e inversión. Lo que pretenden las redes es ayudar a los distribuidores a diferenciar sus ingresos personales de los de su negocio, de manera que no incurran en malos manejos y en desfalcos. En este sentido, los principales líderes de ventas establecen, además, el uso de algunos formatos de control financiero como el engargolado de los clubes de nutrición para el registro de los consumos, los ingresos y el inventario de los productos. Sobre esta formación financiera una distribuidora mencionó lo siguiente:

> En el club yo me administro. Pero en las capacitaciones, nos enseñan a cómo debo administrar mi dinero, cómo debo guardar mi dinero. Todo eso te enseña […] Aquí por decir, si en un día tú vendes 300 pesos, pues lo vas a dividir en tres. Ya que lo dividiste en tres. Vas a poner en un papel cuánto te salió, por decir, que te salió en 90 pesos. Y nos dan un papel donde anotamos los 90 pesos, luego te enseñan a poner […] cuántas malteadas vendiste en un día. Y divides cuánto es tuyo y cuánto debes meter en el producto […] Cómo te digo, todo, todo, te enseñan hasta hacer inventario. Yo al rato te voy a tener un inventario. Me van a venir a hacer un inventario mis patrocinadores. Y yo decía, ¿qué será un inventario?, ¿de qué me van a revisar?, ¿de lo que compro o qué? Y ya una hija que tengo que es ingeniera industrial, ya me dijo: a pues un inventario es así y así. Y bueno digo, ya estoy preparada más o menos.[59]

[57] Redacción Mundo Ejecutivo, *op. cit*.

[58] María Dolores García, *op. cit*. AMVD, *op. cit.* Clothier, *op. cit*.

[59] Cuarta entrevista realizada a una distribuidora propietaria de un club de nutrición dentro de la red estudiada de distribución de productos Herbalife en Cuautla, marzo de 2015.

De esta manera los distribuidores de Herbalife aprenden una cultura en donde el ahorro y la contabilidad son fundamentales para mantener el negocio.

Por otra parte, durante una visita a una junta de oportunidad en la ciudad de Cuautla, donde se dio una auditoría administrativa de los clubes de nutrición de la red, la patrocinadora advirtió lo siguiente respecto a los otros aspectos administrativos y contables que los vendedores también deben considerar:

> Trajeron su engargolado ¿verdad? Vamos a ver hoy en la tarde como han llevado cada uno su negocio en el engargolado. Si han seguido las recomendaciones que se les han hecho. Vamos a ver cómo se hace el arqueo de los ingresos para ver que de veras estamos ahorrando. A ver, ¿cuánto vendieron en la semana?, ¿con cuánto consumo terminaron la semana?, ¿sí están ahorrando verdad?, ¿sí están dando sus invitaciones y sus encuestas? Recuerden que en una hoja deben de llevar un registro de sus invitaciones y de sus encuestas. Del lado derecho cuántas encuestas han repartido y del lado izquierdo cuántas invitaciones. También vamos a revisar cómo van sus puntos de volumen. Vamos a revisar si han tenido nuevos inscritos, cuántos. Los deben de anotar en su hoja no se les olvide. Además, los referidos, los que son invitados de otros clientes. También vamos a checar las hojas de sus gastos. Cómo van sus gastos en qué están gastando […] ¿Dónde está mi dinero? Dice Jim Rohn, tienes que saber a dónde va cada uno de tus centavos […] Tú eres el administrador de tu negocio y debes saber cuánto estás gastando y cuánto te queda al mes. Todas estas hojas, el engargolado, son para saber cuáles son tus avances. Qué es lo que estás haciendo y qué estás dejando de hacer. Sí es a lo mejor tedioso. Pero recordemos lo que decía Jim Rohn: para que las cosas cambien tú tienes que mejorar. Tenemos que mejorar.[60]

La organización de ventas, los principios de liderazgo y dirección deben ser puestos en práctica por todos los distribuidores que tie-

[60] Comentario de una distribuidora líder de ventas, quien fungió como expositora principal durante un evento de capacitación, "junta de oportunidad", realizado especialmente para revisar los controles administrativos y financieros de los distribuidores operadores de clubes de nutrición. Esta auditoría tuvo lugar en el centro de capacitación de la red ubicado en Cuautla, en febrero de 2015.

nen a su cargo a uno o más vendedores en una red. Este rasgo particular de la cultura *Ser Herbalife* deviene del *Padrinazgo sucesivo* del sistema multinivel de ventas. Bajo este fundamento, los distribuidores deben formar constantemente redes de mercado y reclutar nuevos vendedores. Las personas que integran a la red son capacitadas en forma inmediata para asegurar su reproducción subsecuente y la duplicación exponencial del modelo empresarial.[61]

En este contexto, se observó que el liderazgo y la dirección de una red de distribución Herbalife (en las redes de ventas) requiere de la asimilación de los siguientes valores y principios básicos que dan vida al modelo de negocio Herbalife: incentivación del trabajo en equipo, la unidad y la solidaridad entre los miembros de la red; transparencia, valor, confianza, honestidad y humildad en el liderazgo; correcta planeación y previsión del negocio a través del establecimiento de metas y objetivos de trabajo; favorecimiento de un ambiente de trabajo amigable, de respeto y de interés por las personas; motivación y capacitación constante de los nuevos distribuidores; conducta ética y obediencia ejemplar de las disposiciones y los códigos de conducta de la compañía y del orden público que afecten las prácticas del negocio multinivel Herbalife; divulgación de la igualdad de oportunidades y la no discriminación como valores esenciales de la marca Herbalife, y la promoción del emprendimiento y la independencia empresarial entre los miembros de la organización.[62]

En relación con el liderazgo y la capacitación de nuevos distribuidores, a los que se les trasmiten los principios y las formas de trabajo en Herbalife, una vendedora manifestó:

> De hecho en Herbalife nuestros líderes nos van capacitando. Y los mismos líderes, ahora sí que reciben entrenamiento directamente de los médicos de Herbalife que te enseñé […] nosotros tenemos acceso, ya siendo distribuidores […] a toda esa información por medio de los eventos […] Y ahorita tenemos un maestrazo, nuestro líder. Él ya fue escalando. Ahora sí que en la escalera del éxito. Y él ya lleva 25 años en esta empresa. Pero tenemos eventos

[61] AMVD, *op. cit*. García, *op. cit*. Águeda Talaya *et al.*, *op. cit*.

[62] Por otro lado, y en relación con la cultura corporativa, el papel de los líderes puede entenderse como uno de los factores clave de su formación y reproducción en las organizaciones. Allaire y Firsirotu, *op. cit.* Morelos y Fontalvo, *op. cit*. Salazar *et al.*, *op. cit*.

> constantes donde […] lo que hace el líder […] es mostrarte el camino. Y todo su conocimiento que él ha adquirido en Herbalife, directamente por el fundador. Porque pues ya lleva más de 25 años, te lo transmite ahí […] Hay líderes que ya llevan camino recorrido y que han tenido buenos resultados. Y pues ellos vienen y nos comparten todo eso. Nos enseñan.[63]

A fin de crear líderes en el negocio Herbalife, también se promueven los principios de la administración estratégica según los cuales el éxito depende de que cada persona defina sus propias metas y objetivos y planeé las actividades que realizará para alcanzar sus propósitos. Las funciones principales de las manifestaciones culturales en una organización son: reforzar la identificación y el sentido de pertenencia, mantener la cohesión social entre los miembros del grupo, y lograr la asimilación compartida de metas y objetivos.[64]

Estas metas deben ir de acuerdo con la filosofía y los valores de Herbalife. Así, al involucrar a los distribuidores en la planeación directa de las operaciones, los patrocinadores comprometen personalmente a cada vendedor con las metas y los objetivos de su organización.[65] A través de la planeación se facilita la internalización de las normas y los valores del grupo, procurando su asimilación desde la conciencia. Estas prácticas en su conjunto ayudan a los líderes de ventas a aliviar la rigidez de los controles sobre sus vendedores.[66] En este sentido, durante un evento social en Cuautla, un patrocinador expuso lo siguiente:

> Dice aquí, tener perfectamente claro la meta y los objetivos en Herbalife. Esto es saber perfectamente lo que tú quieres lograr en Herbalife. Un capitán del barco sabe cuál es su destino. Aunque físicamente de momento no lo vea […] Esto es lo que se llama

[63] Quinta entrevista realizada a una distribuidora propietaria de un club de nutrición dentro de la red estudiada de distribución de productos Herbalife en Cuautla, marzo de 2015.

[64] Pintado Blanco y Sánchez Herrera, *op. cit*.

[65] Charles A. O'Reilly y Jennifer Chatman, "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment", en *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, 1996, pp. 157-200, disponible en <http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/30_cultureassocialcontrol.pdf>, consultado en marzo de 2015.

[66] Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage Through People: Unleashing Tyhe Power of the Work Force,* Boston, Harvard University, 1994.

> tener un objetivo bien claro. De verdad que es clave saber para donde tú vas […] Cuando tú sabes a dónde vas, puedes conocer y dominar las áreas de entrenamiento que necesita tu organización. Aparte vas a necesitar estar dispuesto y orientado al trabajo en equipo para llegar a tu meta. Pero junto con toda tu organización.[67]

En lo correspondiente a la promoción de la independencia empresarial de los líderes de ventas, la mayoría de los asociados entrevistados manifestó su preferencia por la autonomía financiera respecto del trabajo asalariado. Este rasgo particular del negocio Herbalife deriva de la característica fundamental del sistema multinivel de emprendimiento bajo el cual cada distribuidor debe ser dueño de su propio negocio y no recibe ninguna prestación laboral de la compañía de venta directa a la que representa.[68] Por ejemplo, sobre este tema, una distribuidora hizo el siguiente comentario:

> Mira no es por nada, pero […] yo trabajaba antes en Banamex. Tardé ocho años ahí. De doce a catorce horas […] Y aquí gracias a Dios me va muy bien. Me va muchísimo mejor que en el banco. Trabajo menos horas, uno puede administrar su dinero y organizar su tiempo y sus horarios pues. De acuerdo a sus necesidades. Y lo principal es que aquí ganamos de cinco formas. No como en un trabajo normal. Si, así es. Y en las empresas normales, te dicen vas a entrar a esta hora y quien sabe a qué horas salgas por lo regular. Y para ascender es muy difícil […] En Herbalife en cambio puedo ascender hasta donde yo quiera […] Y ahí te dicen, te vamos a pagar tanto, vengas de buenas, vengas de malas. Y aquí no porque tu trabajas para ti, tú eres tu jefe. Herbalife lo que hace es que ya te ahorra toda la mercadotecnia, lo que es la logística. Todo eso ya te lo hace, y aparte ellos te enseñan a vender el producto.[69]

[67] Comentario de un distribuidor, líder de ventas de nivel millonario en la organización de mercado del estado de Morelos. Esta participación tuvo lugar durante el evento "Gira del bienestar" celebrado en Cuautla, en noviembre de 2014.

[68] AMVD, *op. cit*. García, *op. cit*.

[69] Quinta entrevista realizada a una distribuidora propietaria de un club de nutrición dentro de la red estudiada de distribución de productos Herbalife en Cuautla, marzo de 2015.

Por otro lado, debido a que las redes de mercado únicamente distribuyen los productos y reclutan a nuevos asociados por medio de los vendedores independientes, es indispensable que los distribuidores trabajen esforzada y eficientemente en la venta de productos y en el reclutamiento de nuevos socios. De esta forma, los líderes en las redes de mercado Herbalife han establecido para sus asociados el principio básico del trabajo comprometido, productivo y disciplinado. Al respecto, durante una conversación que se sostuvo con una operadora de un club de nutrición, ésta dijo lo siguiente:

> Así llegamos todos, con una mentalidad de empleado, pero ahora […] nos transforman la mentalidad. Tenemos nosotros que poner mucho de nuestra parte. Así como vas y trabajas. Y te entregas 12 horas y más horas. Y das todo y dejas tu salud y te enfermas y todo. Pues aquí tú vas a dar y te vas comprometer. Ahora sí, que al nivel que tú quieras. Y eso te va a dar resultados. Si quieres ganar poquito, pues te comprometes poquito. Pero si quieres ganar mucho, pues ahí ya depende de cada quien. Lo que quieras ganar y en el tiempo que tú le quieras avanzar. Sí, aquí, no hay requisitos. Digamos, el único requisito es que tengas un sueño por cumplir y muchas ganas de trabajar. Porque aquí, sí es de trabajo, es de mucho trabajo, no es de nomás me voy a venir a sentar. Y a esperar que lleguen. Y sí, a lo mejor van a llegar, pero vas a ganar poquitito ¿no? En cambio, si sales a invitar y trabajas mucho y todo eso pues, ¡mejor![70]

Principios y valores derivados de la actividad comercial de tipo multinivel: algunas incongruencias del modelo de negocio

Dentro de las organizaciones de ventas existen algunos principios que resultan de las prácticas comerciales entre los distribuidores, y entre éstos y sus organizaciones de venta. Estos principios, a diferencia de los primeros fundamentos culturales *Ser Herbalife* mencionados en el apartado anterior, no se enseñan ni declaran entre los miembros de las redes: éstos se mantienen implícitos en la dinámica natural del negocio, aunque puedan ir en contra de los valores y principios del primer sistema filosófico (*Ser Herbalife*).

[70] *Idem*.

Así, y como resultado de la observación de diversas prácticas y aspectos organizativos en las redes de ventas, fue posible identificar los siguientes principios comerciales o presupuestos básicos de su cultura: estratificación social, mercantilización de las relaciones sociales y competencia mercantil. A continuación se describe cada principio.

Estratificación social en las redes de mercado

En las organizaciones de ventas se promueve la estratificación y la división del tejido social por niveles de ascenso. A esta escala jerárquica Herbalife la ha llamado: *Escalera al éxito*. En este sentido, al contrario de los valores de igualdad, no discriminación y unidad en el negocio que son promovidos dentro de la filosofía *Ser Herbalife*, el modelo de negocios multinivel establece la asignación de rangos ascendentes a los distribuidores en función de sus posiciones de liderazgo, sus niveles de ingreso y la magnitud de sus redes de mercado.

Por otro lado, dentro de las organizaciones de ventas, además de reconocer en forma consensuada la superioridad de los vendedores en altos estratos de la *Escalera al éxito*, se han establecido diversas costumbres y prácticas organizativas diseñadas para puntualizar sus diferencias. Algunas estrategias para remarcar las divisiones de clase entre los socios fueron: la separación de las audiencias en los eventos sociales, por niveles de liderazgo, en asientos VIP y asientos comunes; la prohibición de comer alimento sólido durante los eventos sociales masivos, para los nuevos asociados e invitados, en contraste con el ofrecimiento de alimento gratuito para los principales líderes, y los eventos exclusivos para distribuidores en posiciones privilegiadas como: cenas, bailes, desayunos, sesiones de fotos, entrenamientos privados y paseos por alfombra roja.

Mercantilización de las relaciones sociales

El modelo de negocios multinivel Herbalife se fundamenta en la recomendación de productos de persona a persona y en la generación de ingresos a partir de la reproducción continua de grupos de ventas y de redes de mercado.[71] En este sentido, uno de los objetivos

[71] Herbalife, *Plan de ventas*, *op. cit*.

principales de las redes de distribución es estar en constante expansión, a través de la captación continua de clientes y vendedores. Estos nuevos agregados, a su vez, nutren a la organización con sus relaciones sociales y contactos más cercanos, que son asimilados por el grupo rápidamente para su aprovechamiento comercial.[72]

Asimismo, de acuerdo con la filosofía *Ser Herbalife,* la mercantilización de las redes sociales se justifica en una acción moral; de acuerdo con ésta no se invita a amigos y a familiares para cerrar una venta o para obtener una ganancia, sino para ayudarlos a mejorar su vida con los beneficios de los productos y del negocio multinivel. Sin embargo, bajo el esquema de negocio productivo Herbalife denominado *Círculo del éxito* se plantea que el propósito central es garantizar los rendimientos y los intereses financieros de la compañía y de sus asociados. Además, a pesar de la supuesta motivación altruista en la captación de nuevos socios, en el plan de negocios y de mercado de la compañía se especifica la necesidad de reclutar y patrocinar a nuevas personas para ascender en la *Escalera al éxito* y recibir compensaciones económicas a cambio. Por ejemplo, existen las regalías de 5% que reciben los vendedores, sobre las ventas totales de su organización de mercado.[73]

En este contexto, la comunicación e interacción social en las agrupaciones de ventas se fundamenta en intereses económicos y de mercado, y no en fines humanitarios. Se enseña a los distribuidores a utilizar sus propias redes sociales (con amigos y familiares) como mercancías y a vivir en una sociabilidad basada en relaciones de compra y venta.

Durante una junta de oportunidad, en la que se impartió capacitación sobre habilidades de reclutamiento, el orador comentó lo siguiente en relación con la forma como deben aprovecharse los vínculos familiares en el marco del negocio Herbalife:

> Déjame decirte algo muy importante, que las estadísticas ya dicen que el 99.9 % ya estamos con severos problemas de salud. Está la obesidad. Tenemos mucho trabajo, muchachos. Tenemos un compromiso con nuestra familia, con nuestros amigos. Pero

[72] García, *op. cit*. AMVD, *op. cit.* Águeda Talaya *et al.*, *op. cit*.

[73] Herbalife, *Construyendo tu negocio Herbalife. Libro informativo*, México, FSC, 2014. Herbalife. *Cómo empezar. Aspectos básicos del negocio. Libro informativo*, México, FSC, 2014. Herbalife. *Cómo usar y vender los productos. Libro informativo*, México, FSC, 2014.

> eso lo vas a entender cuando tú te apasiones […] Cuando digas sí Mark, yo te voy ayudar a cambiar esos hábitos de mis amigos, de mi familia […] Para los nuevos que están ingresando, ¿cómo le van hacer para llevar este mensaje? Pues bueno […] lo primero que […] tienen que hacer, es hacer una lista de toda la gente que conocen. Amigos y familiares. Éste va ser su círculo de influencia. Y tienen que contactar a esas personas muchachos. Porque si ustedes no lo hacen, alguien más lo va hacer.[74]

Competencia comercial en las redes de ventas

Por un lado, existe un conjunto de valores declarados en las redes de ventas, tales como igualdad, solidaridad desinteresada, trabajo en equipo y unidad. Éstos son predicados abiertamente en las organizaciones de ventas a través de la filosofía *Ser Herbalife*. No obstante, por otra parte, durante los eventos sociales de las redes de ventas se pudo observar que existen diversos rasgos organizativos que son detonantes de un principio cultural no reconocido pero implícito y arraigado en la conciencia de los distribuidores Herbalife: la competencia comercial.

Estos rasgos organizacionales de competitividad son estrategias diseñadas por los líderes de ventas para motivar a sus distribuidores al trabajo duro y comprometido. La forma de instar a los vendedores es mediante premios y reconocimientos públicos que implican un conjunto de privilegios exclusivos para sus ganadores. Esta estrategia en particular de recompensas e incentivos es un elemento importante de la formación de la cultura empresarial multinivel.[75] De igual forma, al estimular a los vendedores a luchar por premios y reconocimientos limitados, dentro de un mercado limitado de consumidores, se genera en forma natural una contienda comercial por acaparar el mayor nivel de ventas y de nuevos asociados en aras de obtener las recompensas.

Algunas estrategias generadoras de competencia comercial que fue posible advertir en los eventos sociales son: el ofrecimiento de vacaciones pagadas para asociados que cumplan con ciertos niveles

[74] Comentario de un distribuidor líder de ventas, quien fungió como expositor principal durante el evento de capacitación "Junta de oportunidad" realizado en el centro de capacitación de la red ubicado en el mercado nuevo de Cuautla, el día 23 de agosto de 2014.

[75] Salazar *et al.*, *op. cit.*

de ventas y rendimientos; el concurso de asientos exclusivos dentro de los eventos como los asientos VIP, oro, plata, etc., que implican diversos privilegios y beneficios peculiares, y los concursos por equipos celulares o electrodomésticos como licuadoras, despachadores de agua, o esquimeros necesarios en los clubes de nutrición. Los eventos sociales, aun siendo propiamente producciones objetivas de la cultura organizacional, han permitido definir y reforzar un fundamento cultural no declarado de la agrupación.[76]

De igual modo, las celebraciones en Herbalife son una herramienta indispensable de las empresas para motivar el desempeño esforzado de sus integrantes a través del reconocimiento y las recompensas.[77] Así, durante un evento social en la ciudad de Cuautla, un distribuidor ofreció diferentes incentivos a la audiencia y fomentó la necesidad de del reconocimiento basado en mayores ventas:

> Bien, la empresa Herbalife, normalmente entre más esfuerzo tu estés haciendo, entre más vas creciendo, Herbalife te lo va reconociendo […] Y entre más tu estás trabajando más grande es la premiación […] Entonces yo los invito a que muy independiente a que ustedes vayan creciendo y metiendo dinero en su bolsillo. Y por supuesto ayudando a muchísima gente […] Luchen por ganar el reconocimiento de la casa. Entonces, la empresa normalmente diseña algún tipo de promoción o reconocimiento. Y están diseñadas sobre todo para que la gente se esmere más en el negocio y crezca. Y en algunos casos para que […] aumente de nivel. Y hay promociones como ésta que les voy a hacer ahorita. En donde estamos hablando de un celular […] Pero es por medio de Telcel. Éste es el celular y ¡es increíble! ¡Vale mucho la pena! […] Ahora la pregunta es: ¿quién se quiere ganar este teléfono? Pues bueno […] lo que tienen que hacer es comprar 500 puntos de volumen cada mes, desde mayo a septiembre […] y deben ser compras directas.[78]

Otro aspecto que influye en la generación de competencia comercial es que, dentro de las organizaciones de ventas, si bien se habla del trabajo en equipo, únicamente los logros positivos se atribuyen

[76] Schein, *op. cit*. Ott, *op. cit*. Deal y Key, *op. cit*.

[77] Peterson y Deal, *op. cit.* Pintado Blanco y Sánchez Herrera, *op. cit*.

[78] Comentario textual de un distribuidor, quien fungió como expositor de promociones durante el evento social Gira del Bienestar realizado en Cuautla, el día 13 de agosto de 2014.

a la coordinación eficiente de esfuerzos en red. El fracaso y los errores son responsabilidad y culpa de cada distribuidor. De manera que se triunfa en lo colectivo, pero se fracasa en lo individual. Las fallas, los errores, las pérdidas económicas o cualquier desintegración de la red recaen sobre los distribuidores y nunca sobre sus líderes o Herbalife.

La actuación comercial de los distribuidores dentro de un mercado limitado, la lucha por los diversos premios y reconocimientos públicos, aunada al deseo continuo de evitar el fracaso individual, generan dentro del grupo una tácita necesidad de competir. Al respecto, durante una junta de oportunidad de Herbalife, una líder de ventas pronunció las siguientes palabras, en relación con la responsabilidad individual del éxito:

> Si tú tienes esta oportunidad. Tú tienes que agarrarte de ahí. Tienes que salir de donde estás. Y moverte. Porque si tú te sigues estancando. El problema no es de la compañía. El problema no es tu organización. Ni es tu patrocinador. El problema eres tú […] Tú el día que dejes de venir a este sistema de capacitación, ese día vas a dejar de crecer […] Entonces, es de, principalmente cumplir con tus sueños […] La mayoría de la gente se va de Herbalife por falta de motivos. Porque te faltan motivos. Se van, cuando dejan de soñar. Cuando pierden su compromiso. Cuando te dejas de tomar el producto […] Ahora, regresando al libro de Jim Rohn. Ese libro es como la Biblia porque ahí te marca, pauta por pauta cómo es el cambio de una persona. Cómo es el cambio que tenemos que hacer. Entonces, si tienes un problema con el negocio, el problema no es el negocio, sino eres tú. Porque te puedes caer cien veces. Pero te tienes que levantar esas cien. Porque aquella persona que se cae y no se levanta se va. Y se raja. Cierra el club. Y no sabe qué es el éxito. Y el éxito es: me levanto, me caigo, me levanto, me caigo. Pero de ti depende si te caes y te levantas o haces tú el hoyo todavía más profundo.[79]

Es importante advertir, que, a lo largo de este comentario, se responsabiliza a los vendedores de su propio fracaso. Así, en todos los

[79] Comentario de una distribuidora líder de ventas, quien fungió como expositora principal durante el evento de capacitación Junta de Oportunidad realizado en el centro de capacitación de la red ubicado en el mercado nuevo de Cuautla, el 4 de septiembre de 2014.

escenarios posibles donde un asociado falla en el negocio las causas son siempre imputables a él. Por ejemplo, algunas de las principales causas del descalabro empresarial que aquí se mencionan son: dejar de soñar, abandonar el sistema de capacitación, falta de humildad y de disciplina, escasa motivación, debilidad, pérdida de compromiso, dejar de tomar el producto y no levantarse solo. Ninguna de las causas de fracaso se relaciona con la compañía o con los patrocinadores.

Por otro lado, en una conferencia sobre liderazgo a la que se asistió en Querétaro, un líder de ventas de la zona externó su preocupación por la competencia comercial generada entre sus distribuidores, como sigue:

> Debe haber un código de honor entre nosotros. Yo quiero comentar algo importante […] Yo estoy un poquito preocupado porque realmente entendamos que el concepto es que yo no puedo acusar o correr a nadie. Pero, sin embargo, en nuestro círculo interno tenemos una burbuja en donde adentro de esa burbuja, todos trabajamos en armonía, con amistad, con lealtad. Pero hay que definir qué es lealtad y qué no es lealtad. Por ejemplo: cuando alguien abre un club en mi misma cuadra, aunque a mí me duela, eso no tiene nada que ver con el código de honor. Porque vivimos en un país libre y no existen franquicias. Sin embargo, a pesar de que no es una falta de ética, pues como que no es una persona con la que a mí me gustaría trabajar ¿Me explico lo que les quiero decir? Y algo que yo les voy a comentar es que quizá Querétaro es la ciudad más saturada en clubes […] Y eso nos ha provocado que invariablemente cada semana, cada semana que hay reunión de oportunidad, alguien que se está afirmando y se va a la reunión de oportunidad, fue invitado por dos o tres distribuidores. Y hay gente que va a todos los clubes […] Y creo que el código de honor va hacia una cápsula interna en mi oficina, en mi grupo. Un círculo de confianza. En donde todos nos llevamos bien. Tenemos una buena amistad […] Pero para crear esa cápsula, hay que sacar la basura. Y quiero ser muy claro ¿Eh? […] Y yo les garantizo que va a llegar un momento en que se van a abrir dos clubes en la misma cuadra. Y de clubes hermanos y de gente que nos queremos. Y eso no es antiético. Pero siempre y cuando haya comunicación […] Entonces cuando alguien me dice que les abrieron un club a dos cuadras. Yo le digo: ¡Ay hombre!, eso sucede aquí, pero a media cuadra. Y cada semana. Sin embargo, tenemos que

> lidiar con esto. Y les garantizo que no es Disneylandia. Esto requiere de todo un código de diálogo. Requiere que seamos muy reservados con esa gente. Y que las cosas se traten de arreglar, pase lo que pase, con armonía.[80]

En este comentario es posible apreciar que existe un conflicto claro entre el discurso de apoyo mutuo y desinteresado de las redes de ventas y su dinámica natural de competencia. De ahí que, ante la saturación del mercado que experimenta su zona de trabajo, este conferencista inicia calificando a la apertura contigua de clubes como una práctica ética. Sin embargo, aclara que, de darse el caso, sería inconveniente la interacción entre sus operadores. Asimismo, el líder de ventas reconoce y advierte a la audiencia una inminente congestión comercial que requiere la generación urgente de acuerdos para regular los conflictos en forma pacífica. También se señala que ante el recrudecimiento de estos problemas cada organización deberá cerrar un círculo de confianza entre sus miembros, donde aquellos que violenten los acuerdos puedan ser desterrados del grupo.

Conclusiones

De acuerdo con los datos presentados en este trabajo, tanto en el nivel internacional como en el nacional, las ventas directas y en particular las apoyadas en el negocio multinivel se han incrementado en los últimos años. De igual forma, se puede constatar que ésta es una fuente de trabajo, aunque informal, para muchas personas. Una de las empresas que han penetrado en México en el negocio multinivel, es Herbalife. Este trabajo analizó el caso particular de una red de distribuidores ubicada en la ciudad de Cuautla.

Como se pudo desprender del trabajo de campo, y con base en los documentos consultados, este modelo de negocios funciona en torno a la creación de redes de comercialización que un distribuidor teje, alrededor de la incorporación de amigos o familiares que con-

[80] Comentario de un líder multinivel Herbalife presidente 30k, en la organización del estado de Querétaro, durante su participación como director principal del evento masivo Cumbre celebrado en Santiago de Querétaro en noviembre de 2014. Este patrocinador líder es médico y cuenta con la especialidad en psiquiatría.

sumen los productos o a su vez están dispuestos a ofrecer los suplementos alimenticios.

En estas redes la cultura empresarial desempeña un papel estratégico para el negocio multinivel y las organizaciones de ventas; se trata de una herramienta indispensable para su reproducción y el alcance de sus objetivos del negocio. Algunas de las funciones primordiales de la cultura empresarial identificadas en esta investigación fueron las siguientes: crecimiento y reproducción del sistema multinivel; cohesión y asimilación de los asociados al entorno organizacional; promoción y difusión de la marca Herbalife en el mercado, y observación y cumplimiento de las normas de trabajo.

Respecto a la expansión del negocio, uno de los objetivos primarios de las organizaciones de ventas es ofrecer a los distribuidores independientes y al público en general un espacio de aceptación dentro de la familia corporativa a cambio de su devoción, su trabajo en la distribución y el consumo de los productos.

La difusión del éxito como el valor central del negocio es otro aspecto importante de la cultura empresarial Herbalife, que propicia la adhesión de nuevos socios y consumidores en las redes de ventas. El éxito se concibe como un modelo óptimo de negocio en marcha que incentiva la productividad.

En relación con la cultura *Ser Herbalife* desarrollada en las organizaciones de ventas, existen diversos aspectos que contribuyen de manera importante al crecimiento y a la reproducción del sistema multinivel. Por ejemplo, el cuidado, el comportamiento y las actitudes que adopte cada distribuidor ante los clientes se considera un factor clave de éxito.

Otros de los principios culturales de las redes de ventas que favorecen el crecimiento y la reproducción del sistema multinivel son los principios comerciales de mercantilización de las redes sociales y de competencia mercantil. De ahí la importancia que tiene la transmisión de una cultura basada en la contabilidad, el beneficio y la eficiencia profesional.

El conjunto de valores, normas y principios compartidos en red mediante la capacitación y la celebración de eventos sociales organizados a nombre de Herbalife ha permitido a las organizaciones de distribución visualizarse a sí mismas como sociedades activas y unificadas en donde sus integrantes son asimilados a la colectividad mientras satisfacen sus necesidades de pertenencia, reconocimiento y aceptación.

Lo admirable de este tipo de negocios es que funcionan dentro de un esquema contradictorio en el que, por un lado, la cultura intenta (a través de los eventos sociales y la capacitación) difundir principios fundamentados en la socialización, la amistad y el compañerismo, e incluso la confianza en los productos y en los distribuidores (para fortalecer y hacer crecer las redes mercantiles). Mientras que, por el otro lado, la necesidad de competencia, la jerarquía basada en el nivel de ventas y la eficiencia económica-administrativa permean todo el modelo de negocio.

Jóvenes y desigualdades

Una aproximación al estudio del abandono escolar en la educación media superior en Morelos

Luz Marina Ibarra Uribe
Esmeralda Anzures Galeana
Jorge Ariel Ramírez Pérez

El capítulo estudia el abandono escolar en la educación media superior (EMS) desde la perspectiva teórica de la acumulación de desventajas y la acumulación del capital. El propósito es indagar cómo, desde el entorno familiar, el capital económico y el capital cultural pueden representar una acumulación de desventajas que contribuyan a que un estudiante abandone la escuela.

En un primer momento se revisan los elementos teóricos de la acumulación de desventajas planteados por Gonzalo Saraví, y los conceptos de *habitus*, capital económico y capital cultural de Pierre Bourdieu. En un segundo momento, a través del análisis estadístico de la Encuesta Nacional de Deserción en la Educación Media Superior (ENDEMS), se analizan el capital económico y el capital cultural de las familias de los estudiantes de la EMS que abandonaron sus estudios, así como de aquellos que los concluyeron, con el objetivo de identificar con mayor claridad el papel que tienen las desventajas acumuladas en dicha problemática. Finalmente, se hace un acercamiento al fenómeno en el estado de Morelos. La hipótesis planteada sugiere que a menor capital económico y menor capital cultural, mayor será la probabilidad de acumular desventajas que lleven a que un estudiante abandone la escuela.

Antecedentes

El abandono escolar representa uno de los problemas neurálgicos y más complejos en el ámbito escolar, por la serie de implicaciones que genera en diferentes dimensiones de la sociedad. Abandonar la escuela "significa mucho más que la interrupción de un proceso de transmisión de conocimientos, por demás valioso, pues con ella

se debilita la función educativa de coadyuvar a la cimentación de una ciudadanía responsable".[1]

Varios son los paradigmas y enfoques —algunos positivistas o de tendencia marxista— que han estudiado de manera recurrente el abandono escolar. Latapí, Ibarrola, Tedesco, Muñoz, Lavín y Pescador son algunos de los autores de América Latina que en diversos momentos han abarcado el estudio del abandono escolar. Igualmente, Braxton, Attinassi y Ethington, entre otros, han creado modelos y enfoques para el estudio de dicho fenómeno[2] que ponen el énfasis en la existencia de "factores y determinantes internos al sistema educativo o a la escuela y una interrelación entre ambos factores, así como los que hacen referencia a las propiedades del individuo".[3]

En cuanto a las investigaciones que abordan este tema, se ha encontrado que éstas establecen relaciones causales entre factores endógenos y exógenos que condicionan la salida temprana, temporal o definitiva de los estudiantes de las instituciones educativas. De este modo, se puede caracterizar a los estudiantes por sus orígenes socioeconómicos y familiares, así como por sus antecedentes académicos y laborales.

Conviene subrayar, además, que los factores de tipo socioeconómico no son la única causa de abandono escolar. Según Cardós[4] existen los factores "sociales, económicos, culturales, familiares, personales, cognitivos, afectivos, relacionales e institucionales experimentados a lo largo del curso de la vida de los adolescentes, que se traducen en ausentismo, reprobación, repetición, rezago, baja o abandono". Además de que los estudiantes se rigen por sus expectativas y representaciones de la formación académica que llevan consigo.

[1] Subsecretaría de Educación Media Superior, *Encuesta Nacional de Deserción en la Educación Media Superior*, México, Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior A.C./SEP, 2012, p. 4., disponible en <www.sems.gob.mx/en_mx/sems/encuesta_nacional_desercion_ems>, consultado en mayo de 2014.

[2] Carlos Maya, *El abandono escolar. Una perspectiva sociocultural para su interpretación*, México, UPN, 2012, pp. 42-43.

[3] *Idem*.

[4] Enrique Mancera Cardós, "Características socioeconómicas, familiares y laborales de los estudiantes", en Claudia Lucy Saucedo Ramos, Carlota Guzmán Gómez, Etelvina Sandoval Flores y Jesús Francisco Galaz Fontes (coords.), *Estudiantes, maestros y académicos en la investigación educativa. Tendencias, aportes y debates 2002-2011*, México, ANUIES, 2013, p. 47.

El autor más referido en cuanto a la línea de integración y adaptación del estudiante en la institución y uno de los teóricos que más ha estudiado el problema en los últimos años, ha sido Vincent Tinto, quien utiliza el término "deserción" para referirse al abandono escolar, aunque en años más recientes, "propone que a lo que se llamaba deserción, se le denomine, con más precisión, abandono escolar y se comprenda como un asunto multifactorial".[5] En este sentido, Tinto elaboró una tipología de factores que se encuentran comúnmente asociados al abandono escolar y que varían de acuerdo con el contexto.[6]

De acuerdo con Gil Antón, "no es lo mismo ser un desertor, con toda la carga peyorativa que implica, que una persona que ha abandonado la escuela o se ha movido a otro plantel o sector del sistema".[7] En este sentido, el abandono escolar trata de describir un fenómeno que tiene múltiples causas y de muy diversa índole, además de que intenta explicar que, aun para el estudiante que parte, el efecto de la partida sobre sí mismo y su futuro puede ser variable.

El estado del conocimiento, presentado por el Consejo Mexicano de Investigación Educativa (Comie) 2002-2011,[8] menciona que son escasos los trabajos que abordan el problema del abandono escolar en la EMS. Las investigaciones encontradas abordan a los estudiantes como sujetos de la investigación y analizan sus identidades, sus prácticas educativas y sociales, su inserción en el sistema escolar y el papel de sus familias y los docentes durante su tránsito por la escuela. Respecto a los escenarios, "se llevaron a cabo con estudiantes de la modalidad de bachillerato propedéutico, sólo mínimamente en las modalidades técnica y abierta y ninguna en el bachillerato agropecuario".[9] Las metodologías utilizadas han sido cuantitativas y cualitativas.

[5] Manuel Gil Antón, *Cuarto Seminario Permanente de Discusión sobre las Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación en México*, *Recursos Humanos para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación*, México, UAM, p. 2, disponible en <http://www.foroconsultivo.org.mx/eventos_realizados/permanente4/ponencias/dr_gil.pdf>, consultado en marzo de 2016.

[6] Magdalena Saldaña y Omar Barriga, "Adaptación del modelo de deserción universitaria de Tinto a la Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile", en *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XVI, núm. 4, 2010, p. 619, disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016613005>, consultado en marzo de 2016.

[7] Gil Antón, *op. cit.,* p. 2.

[8] Saucedo Ramos *et al., op. cit*.

[9] *Ibid.*, p. 74.

Por último, hacemos énfasis en que, de los trabajos revisados que se enfocan en la EMS, no se ha encontrado alguno que proponga que las desventajas que un estudiante acumula a lo largo de su vida familiar y escolar pueden incidir en el abandono de la escuela. En este sentido, este capítulo explora cómo las desventajas que se originan en el entorno familiar, a partir de bajos niveles de acumulación de capital económico y cultural de los estudiantes, los coloca en una posición de vulnerabilidad que los lleva a abandonar la EMS, a diferencia de aquellos que no acumularon desventajas, dados sus volúmenes de capital económico y cultural que les han permitido concluir sus estudios.

PERSPECTIVA TEÓRICA

Acumulación de desventajas

Acumular desventajas conduce a situaciones de vulnerabilidad o exclusión social que pueden ser observadas en el campo educativo, de manera particular para ver cómo se da el abandono escolar.

Investigaciones desde una óptica de la acumulación de desventajas en la juventud coinciden en mencionar que éstas marcan la trayectoria y el futuro de un individuo. Por un lado, la acumulación comienza desde la infancia y condiciona el rumbo que tomará su vida años más tarde.[10] Por ejemplo, un niño que vive en una familia cuyos padres son analfabetas está en condiciones de desventaja frente a sus pares que tienen padres con alta escolaridad. Así, el origen social por vía de la escolaridad de los padres pone en desventaja a unos frente a otros. Es de esperar que los primeros alcancen bajos niveles de escolaridad, mientras que los segundos logren mayores niveles.[11]

[10] Gonzalo Saraví, *De la pobreza a la exclusión. Continuidades y rupturas de la cuestión social en América Latina,* Buenos Aires, CIESAS/Prometeo Libros, 2006.

[11] Para Pierre Bourdieu "los alumnos [o estudiantes] originarios de una categoría dada presentan tanto menos las características demográficas, sociales y escolares de la población de esta categoría tomada en su conjunto (e, inversamente, presentan más características raras, inusuales para esta categoría) cuanto menos posibilidades tiene ésta de verse representada (precisamente porque presenta en mayor grado y/o mayor número las ca-

Por otro lado, la continua acumulación de desventajas hace que la persona no pueda reorientar la trayectoria de su vida, de modo que lo confine, entonces, a "círculos perversos de desventajas acumulativas".[12] Para ilustrar mejor

> [...] enfrentar un ambiente familiar desestructurado donde el abuso del alcohol, las drogas y la violencia intrafamiliar constituyeron realidades cotidianas durante la niñez; abandonar los estudios sin concluir el nivel de enseñanza secundaria; experimentar eventos vitales (dejar la escuela, entrar a trabajar, dejar la casa de los padres) a edades muy tempranas; romper precozmente y por razones de fuerza mayor con el núcleo familiar, lo que los precipitó a vivir en la calle, consumir drogas y generar ingresos por medios ilícitos para garantizar la sobrevivencia; carecer de oficio o capacitación laboral alguna (lo cual con mucha frecuencia redunda en inserciones laborales esporádicas donde trabajo y mendicidad se entrecruzan y alternan), así como su disposición a combinar la obtención de ingresos por medios lícitos e ilícitos.[13]

De acuerdo con Saraví, la acumulación de desventajas puede ser definida como procesos acumulativos o como círculos perversos. "Los procesos de acumulación de desventajas y más aún el entrampamiento en estos círculos perversos tienen pesadas consecuencias sobre la experiencia y construcción biográficas de los individuos concretos que los padecen".[14]

---

racterísticas que determinan la eliminación), y esto tanto más en cuanto ellos se sitúen en un nivel más elevado de la carrera, o bien, en un nivel dado de esa carrera, ocupen un rango más elevado en la jerarquía escolar de establecimientos, disciplinas o áreas". Pierre Bourdieu, *La nobleza del estado: educación de elite y espíritu de cuerpo*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 2013, p. 88.

[12] Gonzalo Saraví, "Biografías de exclusión: desventajas y juventudes en Argentina", en *Revista Perfiles Latinoamericanos*, núm. 28, Flacso, 2006, p. 91, disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11502804>, consultado en marzo de 2016.

[13] Minor Mora Salas y Orlandina de Oliveira, "Los caminos de la vida: acumulación, reproducción o superación de las desventajas sociales en México", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, año XIL, núm. 220, 2014, p. 105, disponible en <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmspys/article/view/47519>, consultado en marzo de 2016.

[14] Gonzalo Saraví, *Transiciones vulnerables. Juventud, desigualdad y exclusión en México,* México, CIESAS, 2009, p. 24.

Para comprender mejor el impacto negativo que tiene la acumulación de desventajas en las historias de vida de los estudiantes que abandonan la escuela, se precisa recalcar que éstas contienen ciertas características que los ponen en desventaja frente a otros. Se necesita entonces examinar en el estudiante de EMS que abandona la escuela las relaciones que se dan en su entorno familiar para definir de manera más precisa cómo están constituidos estos círculos acumulativos de desventajas, dentro de los cuales se encuentra, y que no le permiten "salir adelante en la vida".[15] Es decir, "si comparamos las ventajas o desventajas respectivas de los individuos, podemos clasificarlas con respecto a muchas variables diferentes como por ejemplo, su respectivo ingreso, patrimonio, utilidades, recursos, libertades, derechos, calidad de vida, etcétera".[16]

Acumulación del capital

La acumulación del capital en el entorno familiar donde se genera el *habitus* de un estudiante permite comprender también el abandono escolar. Por *habitus* se entiende a aquellos "sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones".[17]

El *habitus* de un estudiante sólo puede tener sentido dentro del campo escolar. Como en todo campo, lo que se disputa y lo que define las posiciones dentro del campo es la acumulación del capital que está en disputa y que define las posiciones de poder o de éxito. En el caso particular del campo escolar, el capital en disputa es el capital cultural.[18] Para tener éxito en el sistema escolar se precisa

[15] Mora Salas y De Oliveira, *op. cit.*, p. 83.

[16] Amartya Sen, *Nuevo examen de la desigualdad*, Madrid, Alianza, 2011, p. 33.

[17] Pierre Bourdieu, *El sentido práctico*, México, Siglo XXI Editores, 2007, p. 86.

[18] Siguiendo la teoría de Bourdieu, se entiende por capital al trabajo acumulado, bien en forma de materia, bien en forma interiorizada o incorporada, y se presenta de tres formas: *a*) capital económico, el cual es directa e inmediatamente convertible en dinero, y resulta especialmente indicado para la institucionalización en forma de derechos de propiedad; *b*) capital cultural, que puede convertirse bajo ciertas condiciones en capital económico y resulta apropiado para institucionalización, sobre todo, en forma de títulos académicos, y *c*) capital social, que es un capital de obli-

contar con capital cultural tanto en su forma objetivada como en su forma interiorizada. La generación y acumulación de éstos se da en primera instancia en el entorno familiar y posteriormente en el escolar. Es decir, para tener éxito en la escuela se requiere que haya una transmisión de capital cultural desde el hogar. Así, aquellos estudiantes que viven en hogares donde hay altos niveles de escolaridad tienen las disposiciones y los recursos que les permiten aprovechar lo que se enseña en la escuela. De modo que, cuando hablamos del *habitus* de un estudiante, hacemos referencia a las disposiciones que tiene para reconocer como valioso lo que se transmite en la escuela y actuar en concordancia con este valor.

Como se puede notar, la familia ocupa un papel muy importante para la conformación del *habitus* que posibilita un buen o un mal desempeño escolar. El estudio del entorno familiar del estudiante que ha abandonado la escuela se relaciona con la observación de los capitales que no logró acumular a lo largo de su historia de vida. Retomando a Bourdieu, la acumulación del capital, ya sea en su forma objetivada o interiorizada, se da de manera procesual y requiere tiempo.[19]

El capital económico de la familia del estudiante lo puede situar en un lugar preponderante en el eslabón educativo o en una posición de desventaja. Cuando el estudiante se encuentra dentro de un entorno familiar con bajo nivel de ingresos, de inestabilidad o precariedad laboral, así como con poco apoyo económico para que pueda continuar o concluir sus estudios, es inminente su salida de la escuela y muy probable su inserción al mercado laboral. En las familias donde hay pobreza, la sobrevivencia sólo se logra insertando al mercado laboral al mayor número de miembros del hogar. Todos los que conforman la familia desempeñan funciones económicas, sin que esto implique, necesariamente, que todos se encuentren en el espacio laboral. Es decir, algunos realizarán trabajo remunerado fuera del hogar, mientras que otros harán trabajo no remunerado. Esto quita tiempo y energía necesarios para la acumulación de capital cultural incorporado. Así, el insuficiente capital económico es un factor de desventaja en el campo escolar.

---

gaciones y relaciones sociales, y resulta igualmente convertible bajo ciertas condiciones, en capital económico, y puede ser institucionalizado en forma de títulos nobiliarios. Pierre Bourdieu, "Las formas del capital", en *Poder, derecho y clases sociales*, Madrid, Descleé de Brouwer, 2001, pp. 135-136.

[19] *Ibid.*, p. 132.

Consideremos ahora otro elemento conceptual importante dentro de la teoría de Bourdieu y por demás decisivo dentro de nuestro análisis del entorno familiar para entender el abandono escolar: el capital cultural. Cuando éste no se incorpora desde los primeros años de vida, demerita la calidad académica con la que el estudiante se enfrentará a la escuela. La poca o nula transmisión de capital cultural de los padres a los hijos que estudian redundará en una escasez de bienes culturales, títulos académicos y disposiciones duraderas del organismo. Dicho de otra manera, al estudiante que no le ha sido heredado suficiente capital cultural se le colocará en desventaja en relación con otros estudiantes que sí poseen un alto nivel de capital cultural, y en consecuencia aumentarán las probabilidades de abandonar la escuela. Es necesario recalcar la importancia de que la familia participe en la transmisión de este tipo de capital. Por ejemplo, el interés de los padres en la culminación de los estudios de sus hijos en respaldar su educación, en que alcancen altos niveles de escolaridad, en que su rendimiento escolar sea de excelencia, en asegurarles a sus hijos una rentabilidad escolar más elevada y duradera, y la intención de perpetuar su ser social y cultural con todos sus poderes y privilegios.

METODOLOGÍA

La propuesta teórica que se ha venido presentando hasta ahora sustenta que la acumulación de desventajas a partir de bajos volúmenes de capital económico y cultural en el entorno familiar puede coadyuvar a que un estudiante abandone la EMS. La hipótesis que se menciona al inicio de este capítulo plantea que a menor capital económico y menor capital cultural (en su forma objetivada e interiorizada), mayor será la probabilidad de acumular desventajas que lleven a un estudiante a abandonar la escuela.

Para comprobar dicha hipótesis, se utilizó la base de datos de la ENDEMS, ya que permite trabajar con algunos indicadores que dan cuenta del capital económico y cultural en los entornos familiares de estudiantes de la EMS. Esto con el propósito de analizar la serie de desventajas que devienen de los bajos índices de estos capitales y que colocan al estudiante en una posición de vulnerabilidad ante el abandono escolar.

Cabe mencionar que desde 1970 el Sistema Educativo Nacional posee información estadística relacionada con el abandono escolar; sin embargo, la ENDEMS es una de las primeras encuestas cuyos resultados muestran que el abandono no es un problema escolar aislado, y que sus causas van más allá del aspecto socioeconómico.

Es importante recalcar que la ENDEMS utilizó como muestra a 13 014 jóvenes, 6 297 hombres (48.4%) y 6 717 (51.6%) mujeres; que esta encuesta llama desertores a "aquellos jóvenes que iniciaron la Educación Media Superior y al momento de la entrevista no la habían concluido ni se encontraban realizando estudios para concluir este nivel educativo";[20] no desertores a "aquellos estudiantes que iniciaron la Educación Media Superior y al momento de la entrevista: *a*) ya la habían terminado, o *b*) no la habían terminado pero seguían estudiando para completarla",[21] y no matriculados a "aquellos jóvenes que al momento de la entrevista no estaban inscritos en la Educación Media Superior, ya sea porque […] todavía no terminaban la secundaria o porque […] abandonaron sus estudios en algún momento anterior a la media superior".[22]

En el cuadro 1 se muestran los porcentajes que corresponden a los desertores, no desertores y no matriculados que fueron entrevistados. Cabe mencionar que la edad de estos jóvenes oscilaba entre los 14 y los 25 años. De este modo, la Subsecretaría de Educación Media Superior menciona que,

> La población específica de interés en este estudio son los jóvenes que desertaron de la Educación Media Superior. Para conocer sus problemas y estar en posibilidad de contrastar de manera efectiva las situaciones a las que esta población se enfrenta, es indispensable contar también con información de los jóvenes que no desertaron de este nivel educativo.[23]

Para llevar a cabo la encuesta se visitaron 44 mil viviendas "particulares ubicadas en localidades con más de 500 habitantes dentro del territorio nacional,[24] en las que se pudieron identificar indivi-

[20] Subsecretaría de Educación Media Superior, *Encuesta Nacional de Deserción…*, *op. cit.*, p. 45.
[21] *Idem.*
[22] *Idem.*
[23] *Idem.*
[24] *Idem.*

CUADRO 1
DISTRIBUCIÓN DE LOS INDIVIDUOS SELECCIONADOS PARA LA ENCUESTA

	Frecuencia	*Porcentaje válido*
Desertores	2 549	19.6
No desertores	5 686	43.7
No matriculados	4 779	36.7
Total	13 014	100.0

FUENTE: elaboración propia a partir del cuestionario de la ENDEMS.

duos desertores, no desertores y no matriculados en la EMS. Durante las entrevistas que duraron alrededor de 30 minutos,[25] se recogió mediante un cuestionario información sociodemográfica, así como datos que ayudaron a establecer relaciones causales entre la deserción y factores económicos, motivacionales y escolares.

Construcción de indicadores

Teniendo como referentes los conceptos de capital económico y capital cultural de Bourdieu, y con apoyo en el paquete estadístico SPSS y la ENDEMS, se generaron variables, estadísticos descriptivos, distribuciones de frecuencia y cuadros de doble entrada. Para el análisis del capital económico de los estudiantes desertores y no desertores de la EMS, se construyó en primer lugar un índice de tipología de la vivienda de acuerdo con los servicios con los que ésta cuenta (véase la tabla 1). De acuerdo con el índice de tipología de la vivienda, una vivienda con servicios básicos representó un bajo capital económico, una vivienda con servicios dignos, un mediano capital económico, y aquélla con todos los servicios, un alto capital económico.

En segundo lugar, se compararon los niveles de ingreso total mensual de los padres de familia de desertores y no desertores (véa-

[25] Subsecretaría de Educación Media Superior, Secretaría de Educación Pública y Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior, A.C., *Reporte de la Encuesta Nacional de Deserción en Educación Media Superior,* México, 2012, p. 45, disponible en <http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/10787/1/images/Anexo_6Reporte_de_la_ENDEMS.pdf>, consultado en marzo de 2016.

TABLA 1
ÍNDICE DE TIPOLOGÍA DE LA VIVIENDA, SEGÚN SERVICIOS

Tipo de vivienda según servicios	*Descripción*
Vivienda con servicios básicos	Es aquella que cuenta con piso de tierra y letrina, además de tener con cuatro de los siguientes servicios: televisión, DVD, refrigerador, estufa de gas, lavadora de ropa, automóvil propio (no taxi), horno de microondas, computadora, agua corriente, teléfono fijo (no se consideraron celulares), internet o televisión por cable.
Vivienda con servicios dignos	Aquella que no cuenta con piso de tierra y letrina, además de contar con 5, 6, 7, 8 o 9 de los siguientes servicios: televisión, DVD, refrigerador, estufa de gas, lavadora de ropa, automóvil propio (no taxi), horno de microondas, computadora, agua corriente, teléfono fijo (no se consideraron celulares), internet o televisión por cable.
Vivienda con todos los servicios	Es aquella que no cuenta con piso de tierra y letrina, además de contar con 10 o más de los siguientes servicios: televisión, DVD, refrigerador, estufa de gas, lavadora de ropa, automóvil propio (no taxi), horno de microondas, computadora, agua corriente, teléfono fijo (no se consideraron celulares), internet o televisión por cable.

FUENTE: elaboración propia a partir del cuestionario de la ENDEMS.

se la tabla 2). Se trabajó con la pregunta "¿Y aproximadamente cuál era o es el ingreso total mensual en el periodo en el que su hijo(a) estudió o estudia la preparatoria, bachillerato o carrera técnica? Si no se acuerda, por favor dígame una cifra aproximada".[26]

Cabe señalar que, de acuerdo con la dinámica de la encuesta, esta misma pregunta se localizó en tres ocasiones dentro del cuestionario dirigido a los padres de estudiantes desertores, no desertores y no matriculados. Sin embargo, no se trabajó con la pregunta dirigida a los no matriculados.

Por otro lado, para analizar el concepto de capital cultural, se generaron variables que ayudaron a observar el capital cultural

[26] *Idem.*

TABLA 2
CONSTRUCCIÓN DEL CONCEPTO DE CAPITAL ECONÓMICO, SEGÚN INGRESOS

Variable construida	*Descripción*
Bajo capital económico	Es aquella familia cuyos ingresos van entre 1 000 y 6 999 pesos.
Mediano capital económico	Es aquella familia cuyos ingresos van entre 7 000 y 14 999 pesos.
Alto capital económico	Es aquella familia cuyos ingresos van entre 15 000 a 25 000 pesos.

FUENTE: elaboración propia a partir del cuestionario de la ENDEMS.

objetivado y el capital cultural interiorizado en el entorno familiar de los estudiantes. Se construyó un índice de tipología de capital cultural objetivado, a partir de los bienes culturales materiales con los que cuentan las viviendas de jóvenes desertores y no desertores, tal como lo muestra la tabla 3. Y para el índice del concepto de capital cultural interiorizado se adoptaron como referencia los niveles de escolaridad del padre y de la madre, obsérvese la tabla 4.

TABLA 3
ÍNDICE DE CAPITAL CULTURAL OBJETIVADO

Tipo de capital cultural objetivado	*Descripción*
Bajo capital cultural objetivado	Cuenta en casa con al menos uno de los siguientes bienes: televisión, DVD, computadora, internet y TV por cable
Mediano capital cultural objetivado	Cuenta en casa con al menos tres de los siguientes bienes: televisión, DVD, computadora, internet y TV por cable.
Alto capital cultural objetivado	Cuenta en casa con los siguientes bienes: televisión, DVD, computadora, internet y TV por cable.

FUENTE: elaboración propia a partir del cuestionario de la ENDEMS.

TABLA 4
ÍNDICE DE CAPITAL CULTURAL INTERIORIZADO

Tipo de capital cultural interiorizado	*Descripción*
Bajo capital cultural interiorizado	La escolaridad del padre o de la madre no es mayor a secundaria.
Mediano capital cultural interiorizado	La escolaridad del padre o de la madre refiere a que inició o concluyó la educación media superior.
Alto capital cultural interiorizado	La escolaridad del padre o de la madre es mayor a la educación media superior.

FUENTE: elaboración propia a partir del cuestionario de la ENDEMS.

HALLAZGOS

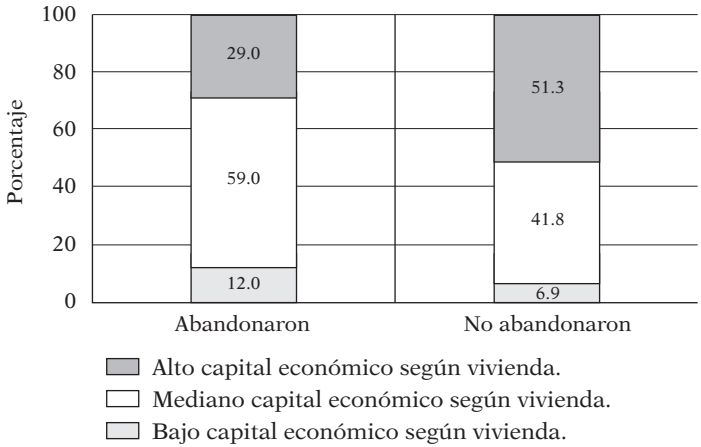
El abandono escolar, como uno de los resultados negativos dentro del ambiente escolar, no puede tratar de comprenderse, en términos de Bourdieu, alejado del origen social del estudiante. La identificación de las desventajas que se suscitan en el *habitus* del estudiante ayudará, por lo tanto, a tratar de comprender el fenómeno del abandono escolar. A continuación se presentan los resultados obtenidos que reflejan el papel del capital económico y cultural en la EMS en México.

Capital económico

Al analizar el capital económico, de acuerdo con el tipo de vivienda con la que cuentan los estudiantes, tanto los que abandonan como los que no abandonan, se encontró que existe una diferencia muy marcada en cuanto al capital económico de los desertores y los no desertores, según lo muestra la gráfica 1. Un mediano capital económico predomina en aquellos estudiantes que abandonaron la EMS (59.0%), mientras que un alto capital económico (51.3%) predomina en estudiantes que no abandonaron sus estudios.

Llama la atención que un porcentaje significativo (6.9%) de un bajo capital económico se encuentra presente en estudiantes que no abandonaron la EMS, asimismo, se encontró que estudiantes que gozan de un alto capital económico, de acuerdo con el tipo de vi-

GRÁFICA 1
CAPITAL ECONÓMICO DE ESTUDIANTES
QUE ABANDONARON Y QUE NO ABANDONARON, SEGÚN
EL TIPO DE VIVIENDA QUE HABITAN



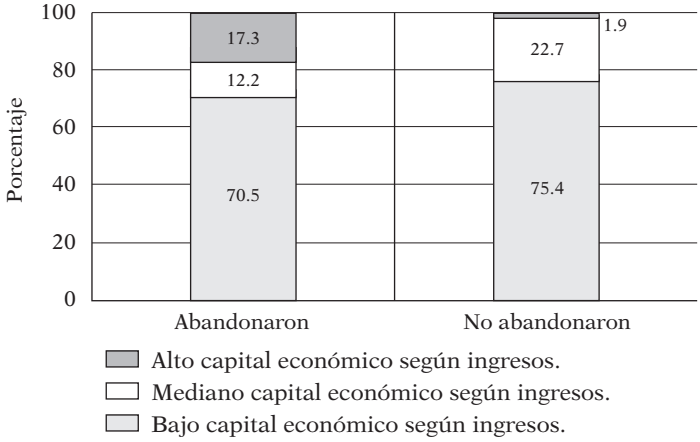
FUENTE: elaboración propia a partir de la base de datos de la ENDEMS.

vienda que habitan, también abandonaron la EMS (29.0%). Por lo que contar con un tipo de vivienda con pocos servicios no coloca por completo a un estudiante en una posición de vulnerabilidad ante al abandono escolar. Y aquel que cuenta con un alto capital económico sigue en riesgo de abandonar sus estudios.

Al analizar el capital económico de los padres, tanto de alumnos que abandonaron la EMS como de aquellos que no abandonaron, en relación con su ingreso total mensual, resulta interesante notar en la gráfica 2 que los porcentajes más altos en cuanto al tipo de índice de capital económico para los dos tipos de estudiantes se ubicaron en un bajo capital económico.

Para los que abandonaron, 70.5%, y para los que no abandonaron, 75.4%, es decir, un porcentaje mayor de bajo capital económico se encuentra presente en alumnos que continuaron con sus estudios. Por lo que se puede decir que los ingresos en el hogar no condicionan del todo que un estudiante sea vulnerable ante el abandono escolar. Aunado a esto, dentro del índice de alto capital económico el porcentaje que refiere a alumnos que abandonaron fue de 17.3%, en comparación con 1.9% de los padres de estudiantes que no abandonaron.

GRÁFICA 2
CAPITAL ECONÓMICO DE ESTUDIANTES QUE ABANDONARON Y QUE NO ABANDONARON, SEGÚN EL NIVEL DE INGRESO TOTAL MENSUAL EN SUS HOGARES



FUENTE: elaboración propia a partir de la base de datos de la ENDEMS.

Capital cultural

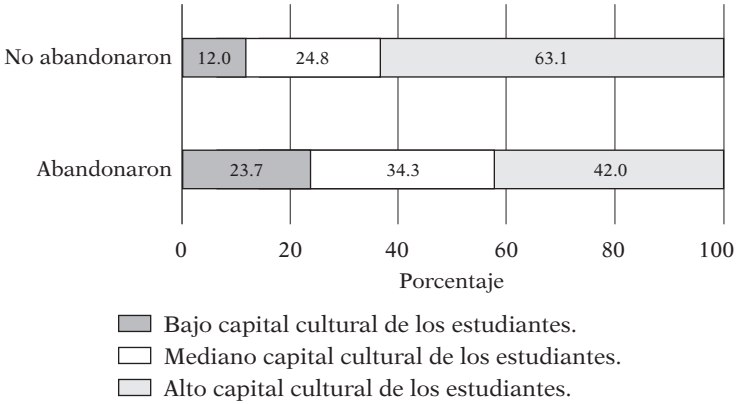
Se encontró que en cuanto a los bienes en el hogar éstos "pueden ser apropiados o bien materialmente, lo que presupone capital económico, o bien simbólicamente, lo que presupone capital cultural";[27] prevalece un alto capital cultural en las viviendas de los estudiantes que no abandonaron (63.1%), con respecto a aquellas en las que sí abandonaron (42.0%), según lo muestra la siguiente gráfica.

Es evidente que aquellos estudiantes que abandonan sus estudios en la EMS tienen menores niveles culturales, medidos por bienes en la vivienda, que aquellos que no abandonan; de esta manera se confirma que contar con bajos niveles de capital cultural constituye un factor que pone en desventaja a los estudiantes, y que puede orillarlos al abandono de la escuela.

Siguiendo con el análisis de resultados en cuanto al capital cultural "la jerarquía según el origen social es muy cercana a la que podríamos establecer *a priori* si tomásemos como criterio el capital cultural de la familia".[28]

[27] Bourdieu, *Poder, derecho y clases sociales, op. cit.*, p. 144.
[28] Bourdieu, *La nobleza del estado…, op. cit.*, p. 88.

GRÁFICA 3
CAPITAL CULTURAL DE ESTUDIANTES QUE ABANDONARON Y QUE NO ABANDONARON, SEGÚN LOS BIENES MATERIALES EN SUS HOGARES

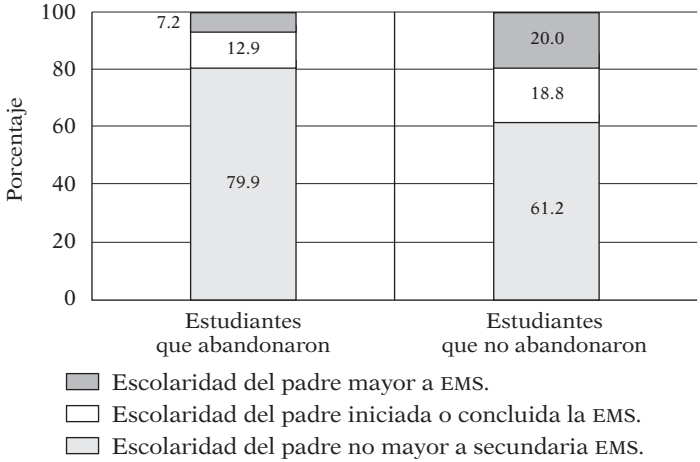


FUENTE: elaboración propia a partir de la base de datos de la ENDEMS.

La medición de la escolaridad de los padres de los estudiantes que abandonan y no abandonan la EMS se realiza en términos de los tipos educativos iniciados o concluidos por parte de éstos. La escolaridad de los padres como un elemento más para analizar el capital cultural que se genera desde el entorno familiar de un estudiante refleja que ésta tiene un peso significativo en la salida o permanencia en la escuela. Las gráficas 4 y 5 muestran la escolaridad de padres y madres, respectivamente, de estudiantes que abandonaron y que no abandonaron la educación media superior.

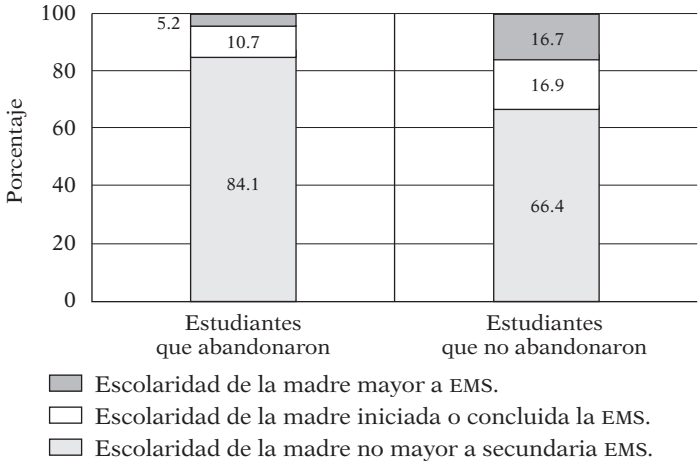
La escolaridad de los padres es una variable que ayuda a comprender por qué unos estudiantes tienen mayor probabilidad de abandonar la escuela que otros. Las gráficas 4 y 5 muestran con claridad que, si bien tanto para los que terminan sus estudios en la EMS como para los que los abandonan, en general la escolaridad de los padres es baja, y más baja aún la de las madres; también es cierto que aquellos que abandonan en mayor proporción tienen padres con mucha menor escolaridad que aquellos que no abandonan. El mecanismo que está detrás y que ayuda a comprender estos resultados tiene que ver con el hecho de que la baja escolaridad de los padres actúa como una desventaja más que, tras acumularse con otras, desencadena el abandono escolar.

GRÁFICA 4
ESCOLARIDAD ALCANZADA POR EL PADRE DE ESTUDIANTES QUE ABANDONARON Y QUE NO ABANDONARON LA EMS



FUENTE: elaboración propia a partir de la base de datos de la ENDEMS.

GRÁFICA 5
ESCOLARIDAD ALCANZADA POR LA MADRE DE ESTUDIANTES QUE ABANDONARON Y QUE NO ABANDONARON LA EMS



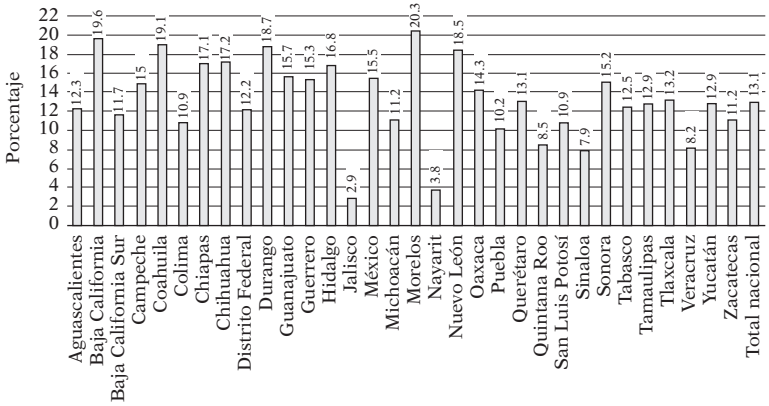
FUENTE: elaboración propia a partir de la base de datos de la ENDEMS.

Abandono escolar en la EMS en Morelos

Hasta el año 2014, en el estado de Morelos existían 327 escuelas de educación media superior, de las cuales 71 ofertan sus servicios en el bachillerato técnico, 138 de bachillerato general y 118 son escuelas de servicio educativo profesional técnico. La matrícula total de la EMS en la entidad la conformaba un total de 74 293 estudiantes. Resulta relevante mencionar que la matrícula total era de 38 048 mujeres y 36 245 hombres.[29] Del total de escuelas que pertenecen a la EMS en el estado, 13 son de sostenimiento autónomo, es decir, son escuelas dependientes de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

En el informe *Principales cifras 2013-2014*, de la Dirección General de Planeación y Estadística Educativa, se señala que en 2014 el estado que presentó el índice de abandono escolar más alto a nivel nacional fue Morelos con 20.3% (véase la gráfica 6), cifra que estaba por encima de la media nacional, la cual fue de 13.1% en ese año.

Gráfica 6
Índice de deserción escolar en la educación media superior, por estados, ciclo escolar 2013-2014



Fuente: elaboración propia a partir de la consulta de los datos presentados en el informe *Principales cifras 2013-2014*, de la DGPyEE.

[29] Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Planeación de la Secretaría de Educación Pública, *Principales cifras 2013-2014, Sistema*

De lo anterior deriva el interés por analizar el papel que desempeñan el capital económico y el capital cultural en el problema del abandono escolar en el estado de Morelos. Por ejemplo, con respecto al índice de capital económico según servicios en la vivienda en la entidad, es el mediano capital económico (48.3%) el que predomina en los estudiantes que abandonaron la EMS, lo cual se asemeja al patrón sugerido en la misma información estadística nacional en la ENDEMS. Cabe señalar que los estudiantes que no abandonaron sus estudios en el estado de Morelos cuentan primordialmente también con un mediano capital económico (72.7 por ciento).

En cuanto al índice de capital cultural en Morelos tomando como referencia los bienes culturales materiales con los que cuentan los estudiantes en la EMS, se puede mencionar que aquellos estudiantes que la abandonaron cuentan, principalmente, con un índice mediano de capital cultural (57.3%), mientras que aquellos que no abandonaron sus estudios cuentan mayormente con un alto capital cultural (50.3 por ciento).

TABLA 5
CAPITAL ECONÓMICO Y CAPITAL CULTURAL
EN LA REGIÓN ORIENTE DEL ESTADO DE MORELOS

	Conceptos teóricos	*Categoría*	*Resultados de los indicadores*
Abandonó sus estudios	Capital económico	Tipo de vivienda	Bajo capital económico
		Nivel de ingresos	Bajo capital económico
	Capital cultural	Bienes culturales materiales	Alto capital cultural
		Escolaridad de los padres	Bajo capital cultural
No abandonó sus estudios	Capital económico	Tipo de vivienda	Bajo capital económico
		Nivel de ingresos	Bajo capital económico
	Capital cultural	Bienes culturales materiales	Alto capital cultural
		Escolaridad de los padres	Bajo capital cultural

FUENTE: elaboración propia a partir de la base de datos de la ENDEMS.

Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, México, SEP, 2014, disponible en <http://www.snie.sep.gob.mx/estadisticas_educativas.html>, consultado en marzo de 2016.

Región oriente del estado de Morelos

Por último, como parte de un acercamiento a la zona oriente del estado de Morelos,[30] se revisaron los índices de capital económico y de capital cultural, tal como lo muestra la tabla 5. Llama particularmente la atención cómo en esta región se rompe parcialmente el patrón visto en los ámbitos nacional y estatal en cuanto a los índices de capitales, ya que en la mayoría de éstos tanto para estudiantes que abandonan como para aquellos que no lo hacen se presenta un índice bajo de capital económico y cultural, lo que abre aún más las brechas para que las desventajas se sigan acumulando.

Comentarios finales

Para los individuos provenientes de sectores más desfavorecidos, la educación sigue siendo el único camino de acceso a la cultura y esto en todos los niveles de enseñanza[31]

El estudio del abandono escolar no es un tema nuevo dentro del ámbito escolar. A su vez el análisis del capital acumulado y de la acumulación de las desventajas es un tema que ya ha sido abordado dentro de la sociología. Sin embargo, es la combinación de esta perspectiva de estudio, la del capital acumulado y la de la acumulación de desventajas para el estudio y análisis del abandono escolar en la EMS, una de las principales aportaciones que se pretendieron llevar a cabo en este capítulo.

Como se puede apreciar en el análisis de los capitales económico y cultural, el abandono escolar no obedece sólo a factores económicos, en su lugar se puede percibir claramente que la escolaridad de los padres tiene un papel preponderante para que un estudiante abandone o no abandone sus estudios. No obstante, el bajo volu-

[30] La zona oriente del estado de Morelos la comprenden los municipios de Atlatlahucan, Axochiapan, Ayala, Cuautla, Jantetelco, Jonacatepec, Ocuituco, Tepalcingo, Tetela del Volcán, Tlalnepantla, Tlayacapan, Totolapan, Yautepec, Yecapixtla, Zacualpan y Temoac. Luz Marina Ibarra, *Abuelas, madres y nietas. Escolaridad y participación ciudadana 1930-1990*, México, Fontamara, 2012, p. 46.

[31] Pierre Bourdieu y Jean-Claude Passeron, *Los herederos: los estudiantes y la cultura*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 2009, p. 37.

men de capitales sí influye o incrementa el cúmulo de desventajas que conducen al abandono escolar.

Y, a diferencia de los jóvenes que no abandonaron, éstos se detuvieron en el camino y cambiaron de rumbo al enfrentar nuevas desventajas que salen del entorno familiar para seguir reproduciéndose en los entornos escolar y social.

A partir del análisis realizado se comprueba la hipótesis planteada que enfatiza que bajos volúmenes de capitales económico y cultural en el estudiante incrementarán sus probabilidades de acumular desventajas que lo lleven a abandonar la escuela. "Si las ventajas o desventajas sociales pesan tan intensamente sobre las carreras educativas y, más generalmente, sobre toda la vida cultural es que, evidentes o imperceptibles, son siempre acumulativas".[32]

[32] *Ibid.*, p. 41.

Características sociodemográficas de los hijos de jornaleros agrícolas del estado de Morelos

Jorge Ariel Ramírez Pérez
Esther Román Salgado

Introducción

En la actualidad, la población juvenil es numerosa en México y el estado de Morelos no es la excepción. Esto es así debido a la transición demográfica que experimentó el país cuando comenzó el descenso de la mortalidad, en un primer momento, y el de la fecundidad, en un segundo momento.[1] No obstante que ya la fecundidad ha alcanzado el nivel del remplazo, la población infantil y juvenil sigue siendo bastante numerosa debido a la inercia demográfica que acarrea los altos niveles de fecundidad del pasado reciente.

El crecimiento poblacional ha implicado fuertes problemas en diferentes ámbitos de la realidad social; problemas relacionados con el medio ambiente, escasez de recursos, problemas del gran crecimiento en las ciudades, de conflictos culturales, problemas de empleo, de acceso a la educación, entre muchos otros.[2]

Los problemas que acarrea el crecimiento poblacional son una expresión de las contradicciones propias de la modernidad. De hecho, las teorías de la transición demográfica tienen como referente teórico a la teoría de la modernización. La modernidad emerge como una nueva época en la historia de la humanidad. Una época de contrastes: de muy grandes avances científicos y tecnológicos, pero también de grandes amenazas para la humanidad misma.[3]

[1] Carlos Welti-Chanes, "La demografía en México, las etapas iniciales de su evolución y sus aportaciones al desarrollo nacional", en *Papeles de Población*, vol. 17, núm. 69, julio-diciembre, Toluca, UAEMéx, 2011, pp. 9-47.

[2] John Weeks, *Population. An Introduction to Concepts and Issues*, Belmont, Thomson Wadsworth, 2013, pp. 1-29.

[3] Marshall Berman, *Todo lo sólido se desvanece en el aire*, México, Siglo XXI Editores, 1989, pp. 1-27.

Ha sido en la modernidad que se ha incrementado considerablemente la capacidad productiva del ser humano; también ha implicado grandes desarrollos en el área de la salud, que han disminuido la mortalidad e incrementado la esperanza de vida. Pero también es cierto que a la par que se han desarrollado tecnologías en favor de la preservación de la vida, se han generado tecnologías de destrucción masiva. Al mismo tiempo que se ha incrementado la riqueza, se han ampliado las desigualdades.

Nuestro mundo, este mundo del presente, de nuestro presente, es uno donde la población joven es la más abundante. Este sector de población debe ser cuidado porque ya presenta las contradicciones de la modernidad: por un lado, el lado más dramático, la población joven es la que más padece los efectos de la violencia; es donde se encuentra la mayor proporción de delincuentes, la mayor proporción de muertos por homicidio, la mayor proporción de desempleo y la mayor proporción de población trabajadora con ingresos bajos. Pero, por otro lado, es la que tiene mayores probabilidades de alcanzar más altos niveles de escolaridad. La investigación científica ha demostrado de manera consistente y contundente que, a mayores niveles de escolaridad, mayores niveles de ingreso económico por trabajo y menores índices de violencia. En esta proposición vemos dos elementos fundamentales:

1. Que para tener acceso a una vida digna precisamos de estudios profesionales.
2. Que al contar con estudios profesionales, por el carácter humanista que le es inherente, podemos construir un mundo más equitativo para todos y todas, disminuir los niveles de violencia tanto social como aquélla motivada por los roles de género inherentes a la estructura patriarcal.

De acuerdo con lo anterior, adquiere suma relevancia indagar las condiciones materiales de vida en las que viven los jóvenes hijos de jornaleros migrantes, pues este grupo es de los más vulnerables dadas las condiciones de precariedad laboral de sus padres y que impactan en los procesos de socialización que los hace construir orientaciones en la vida.

El presente texto se compone de un apartado de antecedentes de investigación; uno teórico, que guía la mirada para el análisis empírico; otro con la descripción de la metodología empleada para

conducir la investigación; uno más con la presentación de resultados, donde se muestran algunas variables que permiten delimitar las condiciones de precariedad en las que viven los hijos de jornaleros agrícolas; finalmente este documento termina con las conclusiones.

Antecedentes de la investigación

La población jornalera agrícola ha sido estudiada desde diversas disciplinas de las ciencias sociales. Se ha identificado su carácter vulnerable dados sus bajos niveles de ingreso, que los coloca en condiciones de pobreza, además de que carecen de derechos laborales.[4] Otros problemas asociados a la vulnerabilidad en la que viven los jornaleros agrícolas son la desigualdad, la discriminación y exclusión que padecen; además de problemas de salud física y emocional, falta de bienes para satisfacer necesidades de alimentación, vivienda, educación, salud y transporte. El bajo capital social, el bajo capital económico y el bajo capital cultural y la desigualdad que surge de los roles de género ponen a los jornaleros agrícolas en fuertes condiciones de vulnerabilidad[5] que les impiden desarrollar una vida digna y, sobre todo, que ponen a sus hijos en condiciones de reproducir las condiciones sociales y materiales de precariedad.

Las investigaciones han mostrado que la falta de protección jurídica beneficia a los productores que los emplean, pues el trabajo se da en condiciones de superexplotación, al darse largas jornadas de trabajo y remuneraciones precarias que muestran la total falta de regulación laboral.[6]

Los jornaleros agrícolas migrantes representan el sector más explotado del campo mexicano, y sus actividades productivas asalariadas se realizan con características propias de la "desregulación laboral salvaje", razón por la cual el Estado debería tener una enérgica intervención en el ordenamiento de las relaciones laborales y en la mejora de las condiciones de trabajo de los jornaleros agríco-

[4] Teresa Yurén, Áurea Rojas, Miriam de la Cruz, Julieta Espinosa y Ana Esther Escalante, "Cuando la justicia falla por simpleza... análisis de políticas y trayectorias de escolaridad en el caso de la población jornalera agrícola", en *Revista Electrónica Sinéctica*, núm. 37, Guadalajara, ITESO, 2011, p. 3.

[5] *Idem*.

[6] *Ibid.*, p. 13.

las y sus familias.[7] Sin embargo, las políticas públicas no llegan a este sector olvidado.

En el campo mexicano es muy común que en la mayoría de los casos se entable una relación de trabajo mediante "la palabra" o por un acuerdo tácito de voluntades; no obstante, el que no exista un contrato de trabajo por escrito no exime al patrón de las obligaciones que le corresponden de acuerdo con la ley laboral; no obstante, atendiendo a la costumbre y prácticas señaladas, es de aceptación general que los trabajos del campo sean considerados como de apoyo, auxiliares, etc., que no ameritan más que una compensación equivalente al otorgamiento de alimentos o alguna paga simbólica por los servicios prestados.[8]

> La Ley Federal del Trabajo prácticamente es letra muerta, debido a que reciben salarios bajos, el trabajo es eventual, no hay vacaciones, ni reparto de utilidades, ni pago de horas extras, ni jubilaciones, y pocos son los que reciben proporcionalmente aguinaldo y prima vacacional. Los empresarios violan las garantías mínimas a través de la carencia de contratos colectivos de trabajo, el empleo de menores, las condiciones de hacinamiento, la exposición a agroquímicos.[9]

> Las leyes existen, pero no se cumplen. Nunca en la historia de los migrantes han sabido lo que es la visita de un inspector del trabajo. Los menores de 18 no saben que deben trabajar un máximo de seis horas al día, que tienen derecho a una hora de descanso por cada tres horas de trabajo, ni que deben contar con un certificado médico. Los menores de 14 no tienen la menor idea de que cuando sus padres los llevan a trabajar están violando, no sólo leyes o reglamentos menores, sino incluso preceptos de rango constitucional.[10]

[7] Teresa Rojas, "Violación a los derechos y programas laborales para los jornaleros agrícolas migrantes", en *Revista Hecho en Casa,* vol. 14, México, 2014, p. 3.

[8] Ma. Carmen Macías (coord.), "Condiciones generales de trabajo de los jornaleros agrícolas migrantes y su extensión a sus hijos. A propósito de la explotación laboral infantil", México, UAM, 2013, disponible en <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/8/3536/17.pdf>, consultado en marzo de 2016.

[9] Rojas, *op. cit.*, p. 4.

[10] *Ibid.*, p. 8.

Las investigaciones, pues, dan cuenta de las condiciones de precariedad laboral en las que trabajan los jornaleros agrícolas; sin embargo, no se ha mostrado de manera sistemática cómo esto afecta las posibilidades de que los jóvenes que viven en familias de jornaleros agrícolas asistan a la escuela. Es decir, es preciso indagar las condiciones materiales en las que viven los niños y jóvenes de hogares donde el jefe es jornalero agrícola. Así, el objetivo de este trabajo consiste en identificar las características sociodemográficas en las que se desenvuelven los hijos de jornaleros agrícolas comparadas con las de jóvenes cuyos padres realizan un trabajo distinto al de jornalero agrícola.

Juventud vulnerable en México

La juventud engloba una serie de representaciones en la vida de los individuos. Desde la óptica de Saraví, "la juventud representa en la vida del individuo un periodo de transición en el que tiene lugar una serie particular y trascendente de procesos, eventos y decisiones que influirán de manera significativa en el devenir futuro en la vida de los jóvenes".[11] Existen factores condicionantes que encaminan las decisiones que el joven tomará para llegar a ciertas condiciones en la adultez, entre estos elementos se encuentran las condiciones económicas, sociales, familiares y culturales en las que se desenvuelven.[12]

Para Macassi, "el joven es un sujeto social en construcción de su identidad individual y grupal; en construcción de su estatus en la sociedad, de sus grupos de referencia y sus imaginarios de futuro".[13] Es decir, el joven se encuentra en un proceso de transformación y en dicho proceso se conciernen las relaciones sociales y familiares en las que el individuo se encuentra interactuando.

[11] Gonzalo Saraví, *Transiciones vulnerables. Juventud, desigualdad y exclusión en México*, México, CIESAS, 2009, p. 19.

[12] Jorge Ariel Ramírez, "Entornos sociales y familiares generadores de desventajas sociales", en Sergio Aguayo (coord.), *Atlas de la seguridad y violencia en Morelos*, Cuernavaca, UAEM, 2014, p. 202.

[13] Sandro Macassi, "Un acercamiento a la vivencia ciudadana a través de los medios", en *Jóvenes, recepción y agendas públicas*, 1999, p. 26, disponible en <https://www.academia.edu/523166/Jovenes_recepcion_y_agendas_publicas>, consultado en marzo de 2016.

El proceso de transición a la vida adulta se entiende como un proceso de emancipación individual mediante el cual las personas adquieren una mayor autonomía y ejercen un mayor control sobre sus vidas; en la vida del joven comienzan a surgir importantes modificaciones, ya que en esta etapa se empieza a visualizar un criterio propio que se ve reflejado en la participación social del joven y en la manera en que éste comienza a adoptar sus decisiones.[14]

La transición de la juventud a la edad adulta no sucede de la misma manera para todos los individuos, puesto que el entorno en el que el joven se desenvuelve es factor clave para determinar la trayectoria que finalmente lo convertirá en adulto.[15] Así, es distinta la juventud de aquellos que viven en condiciones de pobreza y desigualdad, como es el caso de los hijos de jornaleros agrícolas. Junto con Saraví se podría pensar que en este sector de la población, que es el que padece los mayores niveles de desigualdad, ésta "permea prácticamente todos los rincones de la vida individual y social [dando lugar a] condiciones de vida fragmentadas".[16] En esas condiciones adquiere relevancia pensar y estudiar las desigualdades que padecen estos jóvenes, pues ello permite entender los procesos de fragmentación y de exclusión que se producen en nuestras sociedades desiguales.

Aquellos jóvenes que viven en entornos precarios, "donde las carencias abundan, las relaciones familiares son deficientes, poco orientadoras para la definición de futuros claros y orientados a prácticas que posibiliten la acumulación de destrezas y habilidades valoradas en el mercado laboral",[17] sobre todo aquél con mejores ingresos económicos, se ven insertos en una espiral de precariedad. Así, estos jóvenes enfrentan problemas para recorrer de manera segura el camino hacia la adultez, o lo recorren, pero en un sentido que los conduce a la exclusión social: "La escasez de recursos económicos y materiales, además de la valoración que en la familia se tenga hacia la escuela, las relaciones que se establecen en la escue-

[14] Orlandina de Oliveira y Minor Mora, "Los jóvenes en el inicio de la vida adulta: trayectorias, transiciones y subjetividades", en *Estudios Sociológicos*, núm. 79, México, El Colmex, 2009, p. 267.

[15] Carlos Javier Echarri y Julieta Pérez, "En tránsito hacia la adultez: eventos en el curso de vida de los jóvenes en México", en *Estudios Demográficos y Urbanos*, núm. 1, México, El Colmex, 2007, p. 45.

[16] Gonzalo Saraví, *Juventudes fragmentadas. Socialización clase y cultura en la construcción de la desigualdad*, México, CIESAS, 2015, p. 27.

[17] Ariel Ramírez, *op. cit*., p. 203.

la, con los amigos y con la familia extensa, son todos ellos factores que influyen en la vida del joven al momento de su integración en la sociedad". Cuando el joven vive pleno de carencias, es posible vislumbrar que se encuentra en condición de vulnerabilidad y, por lo tanto, su transición a la adultez será también vulnerable.[18]

La posibilidad de comprender las oportunidades de inserción social de los jóvenes requiere de considerar "las condiciones estructurales de desigualdad socioeconómica y espacial, las características de la oferta educativa formal y no formal, la estructura productiva y el entorno inmediato en el que se desarrollan las trayectorias y biografías de los jóvenes".[19] Así, los entornos familiares, los sociales y los productivos son claves para entender las rutas de transición a la adultez, pues, según las combinaciones, darán lugar a transiciones exitosas, a transiciones vulnerables o transiciones de exclusión. La clave es observar la acumulación de desventajas a que dan lugar los entornos de socialización en el que viven los jóvenes. Como lo plantea Saraví:

> Se trata además de que un amplio sector de jóvenes se enfrenta en esta transición con una serie de desventajas, muchas veces acumulativas, que en el mejor de los casos consolida y acentúa las brechas y disparidades con el resto, y que en el peor condena a algunos a la nuda vida. Es decir la desigualdad termina por construir otro mundo de la vida, el de los más desfavorecidos, en el cual las transiciones a la adultez son transiciones vulnerables en los que siempre está presente el riesgo de la exclusión.[20]

La desigualdad marca una línea divisora que aleja cada vez más a los más pobres y los excluye de las actividades y condiciones de vida consideradas socialmente apropiadas en cada sociedad para sus miembros; la privación se manifiesta en la participación social de los individuos, y esto conlleva a la exclusión social misma que convierte en vulnerables a los individuos más desprotegidos.[21]

[18] *Idem.*

[19] Andrés Espejo y Ernesto Espíndola (coords.), *La llave maestra de la inclusión social juvenil: educación y empleo*, Santiago, CEPAL/ONU, 2015, en *Juventud: realidades y retos para un desarrollo con igualdad*, disponible en <http://www.cepal.org/es/publicaciones/38978-juventud-realidades-retos-un-desarrollo-igualdad>, consultado en marzo de 2016.

[20] Saraví, *Transiciones vulnerables…, op. cit.*, p. 303.

[21] Saraví, *Juventudes fragmentadas…, op. cit.*, p. 34.

En la mayoría de los casos la condición socioeconómica es la que determina las discrepancias sociales por las que atraviesan los jóvenes más desfavorecidos, otro factor se encuentra ligado al nivel educativo de los padres; estos componentes dan como resultado múltiples y pesadas desventajas que condenan a este sector vulnerable a ese otro mundo cada vez más distante del resto de la sociedad.[22] En el caso de los jornaleros agrícolas es visible que el nivel educativo de los padres jornaleros agrícolas es deficiente, lo cual conlleva a un rezago social en el que se encuentran involucrados los jóvenes hijos de jornaleros agrícolas.

Estudiar a la juventud resulta importante debido a que es posible identificar las desigualdades que se reproducen en la sociedad; estas divergencias son visibles en la juventud, ya que son individuos en transición que replican los modelos del entorno social en el que se desenvuelven. "Estudiar a la juventud desde una óptica de la acumulación de desventajas posibilita identificar cómo los factores familiares, escolares, sociales y culturales se van sumando para ir dando lugar a individuos que no logran su integración social".[23] Cuando el individuo no se integra al espacio se presenta la segregación social con características de vulnerabilidad y exclusión, mismas que lo conducen a condiciones de precariedad.

Los factores que condicionan las transiciones vulnerables de los jóvenes se encuentran ligados a la familia, la escuela, la sociedad y la cultura. Por lo tanto en el marco familiar destacan los siguientes atributos:

> *i*) Los activos de capital físico (infraestructura de la vivienda, ingresos, equipamiento doméstico, entre otros), *ii*) el capital humano (clima educativo) y *iii*) el capital cultural (hábitos y valores afines a la ideología educacional). Las viviendas inadecuadas y las marcadas carencias de infraestructura habitacional, los problemas de hacinamiento y el gran número de niños, los escasos recursos de capital humano, la fragilidad de los vínculos con el mercado laboral y la inestabilidad de los ingresos son algunos de los factores que debilitan la capacidad de las familias para satisfacer las necesidades básicas y que se traducen en obstáculos, a veces infranqueables, para generar las condiciones que requiere la asistencia regular a la escuela y el logro de niveles de aprendizaje

[22] Saraví, *Transiciones vulnerables…*, *op. cit.*, p. 304.
[23] Ariel Ramírez, *op. cit.*, p. 204.

adecuados, lo cual generará condiciones de exclusión y vulnerabilidad en estos jóvenes.[24]

Las condiciones de carencia en el hogar son sinónimo de precariedad en la vivienda; este contexto genera vulnerabilidad en las familias y, por lo tanto, los jóvenes que viven en estos hogares tienden a reproducirse en desigualdad y exclusión.

Por otro lado se encuentra el factor escolar que influye en las transiciones vulnerables de los jóvenes, debido a que el rezago educativo configura deserción escolar, misma que conlleva a exclusión social. "Las bajas tasas de conclusión de la enseñanza secundaria en América Latina y el Caribe, así como la necesidad de los jóvenes de obtener ingresos para que sus hogares accedan a niveles de bienestar mínimos, implican un reducido acceso a la educación postsecundaria (técnico-profesional y universitaria)". En relación con esto es posible comprender que en muchos de los casos la deserción escolar se encuentra relacionada con los factores económicos, ya que la carencia de éstos orilla al joven a insertarse en una edad temprana en el mercado laboral.[25] La educación no siempre es generadora de igualdad de oportunidades, esto hace que la escuela se convierta en un espacio excluyente. La exclusión de la escuela "sólo los conduce a reafirmar su destino y su condición de clase".[26]

Por otra parte, enfatizando el factor social, encontramos que la persona para constituirse como ser social debe saber comportarse en la realidad en la que se encuentra. La socialización de cada individuo dependerá de la experiencia práctica de la interacción social. "El trato con otras personas produce en el individuo ideas, convicciones, afectos, necesidades y rasgos del carácter que constituyen su ser más personal, su verdadero yo, y en el que al mismo tiempo encuentra expresión del tejido de las relaciones de las que el individuo ha salido, en las que el individuo está entrando".[27] Esto permite comprender que el joven comience a formarse desde una edad temprana a partir de las interacciones sociales, por lo tanto, las carac-

[24] CEPAL, *Panorama social de América Latina 2010*, Santiago de Chile, CEPAL, 2010, en *Panorama Social de América Latina*, disponible en <http://www.cepal.org/es/publicaciones/1236-panorama-social-de-america-latina-2010>, consultado en marzo de 2016.

[25] Espejo y Espíndola, *op. cit*.

[26] Saraví, *Juventudes fragmentadas…*, *op. cit*., p. 59.

[27] *Ibid.*, p. 54.

terísticas de su comportamiento se encuentran ligadas al entorno social al que pertenece.

"La sociedad es un ámbito en el cual transcurre la experiencia biográfica de los jóvenes, es en ésta que confluyen las desigualdades estructurales que dan lugar a espacios de exclusión recíproca e inclusión desigual, generando así una fragmentación social".[28] Es en la sociedad donde acontecen los contrastes originados de la desigualdad social; estas diferencias son notorias a través de las prácticas sociales, costumbres y estilo de vida de los jóvenes. "Para Bourdieu, los estilos de vida representan precisamente la producción y reproducción práctica de las clases o, dicho en otros términos, manifestaciones de las diferencias de clase".[29]

Finalmente, cabe mencionar que el componente cultural "es una dimensión particularmente relevante en la construcción de la distancia social, ya que a través de los repertorios y marcos culturales se generan relaciones de afinidad y ajenidad".[30] Es decir, cuando se presenta una distancia cultural también se presentan distancias sociales.

Las desventajas a las que se enfrenta la juventud desfavorecida en México, ya sean de índole económica, educativa, social o cultural, constituyen factores negativos para el buen desarrollo de la transición a la adultez y, por ende, conducen al joven a condiciones de vulnerabilidad, que en el caso de los hijos de jornaleros agrícolas se verá fuertemente marcada por la desigualdad en el espacio educativo.

Metodología

Para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación, se recurrió a la encuesta intercensal que levantó INEGI en 2015. Se trabajó con los microdatos para el estado de Morelos de dicha encuesta. Los microdatos cuentan con dos bases de datos: una que contiene las características de las personas y otra con las características de las viviendas.

Desde la base de personas se generó la variable de jornalero agrícola y de trabajador no jornalero agrícola. La primera se cons-

[28] *Ibid.*, p. 56.
[29] *Ibid.*, p. 192.
[30] *Idem.*

truyó a partir de las variables ocupación, donde se eligieron las categorías relacionadas con trabajo agrícola, y con la variable posición en el trabajo, donde se eligió la categoría de jornalero o peón. Para construir la variable trabajador no jornalero agrícola se trabajó también con la variable ocupación y se seleccionaron todas las categorías, excepto las relacionadas con trabajo agrícola, y de la variable posición en el trabajo se seleccionaron todas las categorías, exceptuando las de jornalero o peón.

También en la base de personas se construyeron las variables por grupos quinquenales de edad, de los que asisten y de los que no asisten a la escuela. Otra variable importante fue la de identificar a los jefes de hogar que trabajaban como jornaleros agrícolas, y los que realizaban un trabajo distinto. De estos mismos, además se identificó el nivel de escolaridad de los jefes mencionados. La variable de nivel académico se recategorizó, de tal manera que se crearon las categorías: *1*) sin escolaridad, *2*) escolaridad básica, *3*) escolaridad secundaria, *4*) escolaridad media superior y *5*) escolaridad superior.

La encuesta intercensal cuenta con siete variables relacionadas con las prestaciones laborales: percepción de aguinaldo, vacaciones, servicio médico, utilidades, incapacidad con goce de sueldo, SAR-Afore y crédito para vivienda. Con éstas, recategorizadas, donde uno es presencia de la prestación y cero ausencia de la prestación, se construyó un índice que daba cuenta del número de prestaciones que percibían los jefes jornaleros agrícolas y los jefes no jornaleros agrícolas. El índice iba de cero prestaciones a siete prestaciones.

Todas las variables creadas fueron llevadas a la base de datos de viviendas y desde allí se generaron cuadros de doble entrada y posteriormente sus gráficas. Trabajar desde la base de datos de viviendas era la única manera de observar las características y diferencias sociodemográficas de los jóvenes hijos de jornaleros agrícolas respecto de los jóvenes no hijos de jornaleros agrícolas.

Así, para indagar qué diferencias de capital cultural entre los jóvenes que viven en hogares donde el jefe es jornalero agrícola, respecto de los que viven en hogares cuyo jefe no es jornalero agrícola, se cruzó la variable de escolaridad de los jefes de hogar, que se construyó con cinco categorías, con la variable ocupación del jefe, que cuenta con dos categorías: jornalero y no jornalero.

Después se hicieron cuadros de doble entrada donde se buscaba observar la relación entre la asistencia o no a la escuela por parte de

los miembros del hogar, de edades entre los cinco y los 29 años de edad, edades que se agruparon en grupos quinquenales de edad, y la ocupación del jefe de hogar.

Posteriormente, se indagaron las diferencias que había en cinco variables relacionadas con los ingresos en el hogar y condiciones materiales de la vivienda donde viven los jóvenes, respecto de la ocupación del jefe de hogar. Las variables analizadas fueron las de *1*) número de personas en la vivienda, *2*) ingresos mensuales por trabajo en el hogar, *3*) ingreso per cápita, *4*) número de prestaciones laborales del jefe de hogar y *5*) índice de precariedad de la vivienda.

El índice de precariedad de la vivienda se construyó a partir de 24 variables: materiales de las paredes, de los techos y de los pisos; si la vivienda cuenta con cocina, el combustible utilizado para cocinar, si la vivienda cuenta con agua entubada dentro, de la vivienda si cuenta con tinaco, cisterna, bomba de agua, regadera, calentador, servicio sanitario, agua directa en la taza de baño, refrigerador, lavadora, horno de microondas, radio, televisión, computadora, teléfono, celular e internet, y el nivel de hacinamiento. Este último se construyó a partir del número de habitantes en la vivienda respecto del número de cuartos para dormitorio en la vivienda. Las variables fueron reescaladas para que todas tuvieran una base diez. Luego se generó la variable índice de precariedad de la vivienda a partir de la mera suma de cada una de las variables, de modo que la escala iría de cero a 240. Enseguida esta misma variable fue reescalada para que tuviera una base diez, de tal manera que los valores irían de cero a diez, indicando que cero significa nula precariedad y diez absoluta precariedad en la vivienda.

Se compararon las medias de estas variables respecto de la ocupación del jefe de hogar, es decir, se compararon las medias para cada una de las variables siempre respecto del jefe jornalero agrícola *versus* el jefe no jornalero agrícola; en todos los casos se trataba de hogares donde estaban presentes los jóvenes en edades de 15 a 29 años de edad. Para el análisis de las medias de las variables se hicieron las pruebas de hipótesis de análisis de varianza de un factor. Las diferencias de las medias, en todos los casos, resultaron significativas en un nivel de 0.05. Finalmente, se comparan las condiciones de precariedad a partir de observar problemas de alimentación padecidos en el hogar, tanto por miembros adultos como por miembros menores de edad, cuyas preguntas por primera vez aparecen

en una encuesta del INEGI, para ser indagadas en los distintos niveles de desagregación.

RESULTADOS

En el estado de Morelos, de acuerdo con la encuesta intercensal 2015 del INEGI, había 22 368 jornaleros agrícolas, en su gran mayoría hombres (96% respecto del total). La mayor parte de la población que trabaja como jornalero agrícola se encuentra en las edades de los 15 a los 49 años de edad (véase la gráfica 1). El grupo quinquenal más numeroso es el de 20 a 24 años.

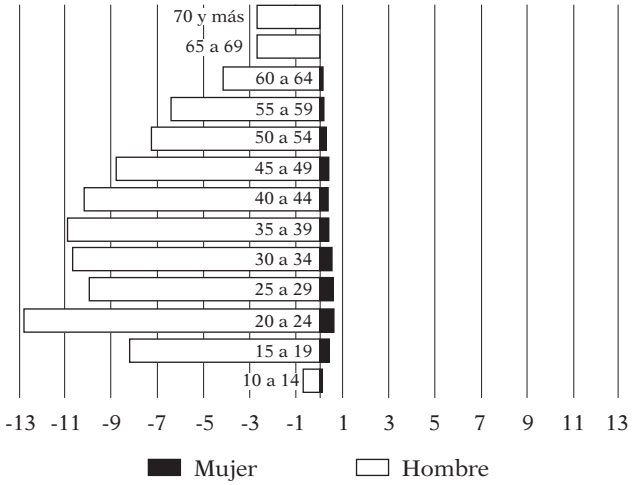
Es notable ver que los jornaleros agrícolas son jóvenes, lo cual implica que cumplen roles de género a edades tempranas. Esto, además, se constata al considerar el estado conyugal por grupos de edad. Así, mientras que, en el grupo quinquenal de edad de 15 a 19 años 77.5% se encuentra soltero, en el grupo de 20 a 24 años ya los solteros representan 49% del total de este grupo de edad. En el grupo de 25 a 29 sólo 26% se encuentra soltero.

En contraste con los jornaleros agrícolas, si consideramos el estado conyugal por grupo quinquenal de aquellos trabajadores que realizan una actividad laboral distinta a la de jornalero agrícola, la proporción de solteros es notablemente diferente: 82% en el grupo de 15 a 19; 56.2% en el de 20 a 24, y 39.1% en el de 25 a 29. De modo, pues, que los jornaleros agrícolas inician más pronto el cumplimiento del papel de proveedor. Debido a los mecanismos de socialización, estas orientaciones hacia la vida hacen que se reproduzcan entre generaciones.

El problema de esta reproducción de las condiciones sociales y materiales de existencia es que ponen en condiciones de fuerte vulnerabilidad a los niños y jóvenes que viven en hogares de jornaleros agrícolas. Las condiciones de precariedad en las que se socializan son las que los ponen en situaciones de vulnerabilidad en un mundo donde los mayores ingresos económicos se encuentran en los espacios laborales que demanda mayores niveles educativos. Ser socializado en hogares precarios hace que se reproduzcan las condiciones de precariedad y resulta difícil romper con estos ciclos de reproducción de la precariedad y de la vulnerabilidad.

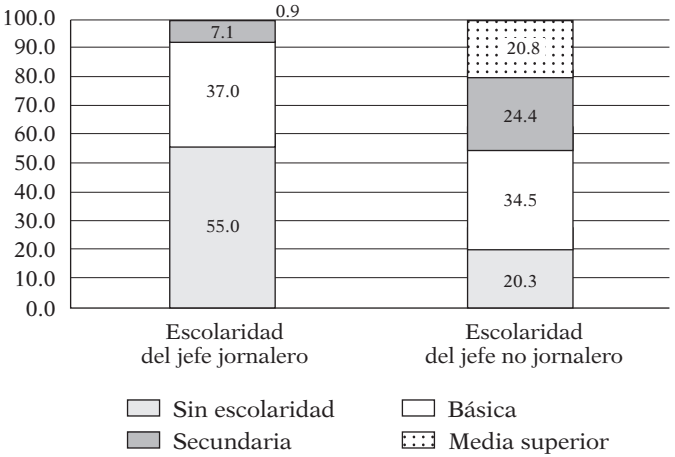
En los hogares donde viven los jóvenes hijos de jornaleros agrícolas el jefe de hogar cuenta con muy bajos niveles de escolaridad;

GRÁFICA 1
PIRÁMIDE DE EDADES DE JORNALEROS AGRÍCOLAS, MORELOS 2015



FUENTE: elaboración propia a partir de los microdatos del INEGI, Encuesta Intercensal 2015.

GRÁFICA 2
HOGARES POR ACTIVIDAD LABORAL DEL JEFE, SEGÚN SU ESCOLARIDAD, MORELOS 2015



FUENTE: elaboración propia a partir de los microdatos del INEGI, Encuesta Intercensal 2015.

predominan los jefes sin escolaridad y con educación primaria. De acuerdo con la gráfica 2, casi la totalidad de los hogares jefaturados por jornaleros agrícolas tiene un jefe sin escolaridad o con escolaridad básica. En contraste, aquellos hogares de jefes no jornaleros agrícolas sin escolaridad o escolaridad básica representan la mitad respecto del total de esos hogares, y la otra mitad cuenta con mayores niveles de escolaridad. Esto expresa fuertes problemas para la transmisión de capital cultural y lingüístico necesarios para el desempeño escolar. De manera sencilla podemos suponer que el apoyo que los padres puedan ofrecer a sus hijos que asisten a la escuela cuando mucho les permtirá llegar sólo a los niveles básicos de escolaridad.

En efecto, siguiendo la gráfica 3 notamos que en los hogares de los jefes que trabajan como jornaleros agrícolas siempre es mayor el porcentaje de los hijos que no asisten a la escuela; en contraste con los hogares de los jefes no jornaleros. Al considerar los grupos quinquenales de edad de los hijos, vemos que entre las edades de los cinco y los 14 años, casi 90% de los hogares sus hijos sí asisten a la escuela. La asistencia a las escuelas de educación básica es obligatoria, es decir, de alguna manera la asegura el Estado, pero notamos que la cobertura no es total. Lo anterior también da cuenta de, por un lado, que la escolaridad de los padres jornaleros, dado su capital cultural pertinente para el campo escolar, sólo alcanza para impulsar a sus hijos a reproducir este nivel educativo. Por otro lado, también permite ver que la falta de cobertura del sistema básico afecta directamente los hogares jefaturados por jornaleros agrícolas.

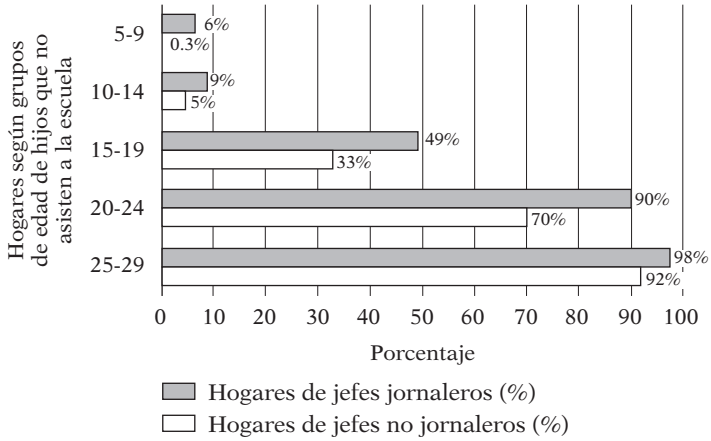
En efecto, el impulso que tienen los recursos culturales y económicos de los jefes jornaleros sólo alcanza para cubrir la educación básica. En la misma gráfica 3 vemos que en las edades de 15 a 19 años ya la mitad de los hogares con jóvenes en esa edad no envían a sus hijos a la escuela, mientras que en los hogares de no jornaleros agrícolas sólo una tercera parte no envía a sus hijos a la escuela. En este rango de edad, los jóvenes se encontrarían estudiando el nivel medio superior, pero ya se encuentran en el proceso de inserción laboral, aunque en condiciones precarias, pues el nivel académico obtenido no les permite ingresar a posiciones laborales que les posibiliten un pertinente nivel económico.

En los grupos de edad de los 20 a los 24 años ya casi la totalidad de los hogares con jefes jornaleros agrícolas se encuentra fuera del

sistema escolar, mientras que en 30% de los hogares de jefes no jornaleros aún hay jóvenes asistiendo a la escuela, presumiblemente realizando estudios universitarios.

Sin duda, los hogares de Morelos cuentan con pocas condiciones tanto económicas como culturales para enviar a sus hijos a la universidad, pero esto se recrudece de manera particular en aquellos hogares de jornaleros agrícolas.

GRÁFICA 3
HOGARES POR GRUPOS QUINQUENALES DE HIJOS QUE NO ASISTEN A LA ESCUELA, SEGÚN ACTIVIDAD DEL JEFE DE HOGAR, MORELOS 2015



FUENTE: elaboración propia a partir de los microdatos del INEGI, Encuesta Intercensal 2015.

El capital cultural de los padres influye en la escolaridad de los hijos: si los padres no cuentan con escolaridad o una muy baja, sus hijos alcanzarán bajos niveles educativos y con seguridad pasarán por las mismas carencias de capital cultural que pasaron sus padres. Las condiciones socioeconómicas de los hogares y el nivel educativo de los jefes o jefas de hogar siguen revelándose como la causa principal de la vulnerabilidad por la que atraviesa la juventud desfavorecida. Estas condiciones influyen en los resultados del aprendizaje y socialización de los jóvenes en el momento en que interactúan en la escuela.[31]

[31] CEPAL, *op. cit*.

De hecho, el rendimiento escolar de los alumnos depende demasiado de los recursos culturales de sus padres; como refiere Dubet: "Ricos y pobres, burgueses y obreros no cursan los mismos estudios y, al cabo de éstos, los vencedores y los vencidos de la selección escolar se distribuyen siempre en función de sus orígenes sociales".[32] Así, los hijos de jornaleros agrícolas son quienes se encuentran con mayor desventaja, pues el trabajo agrícola es el que cuenta con menor remuneración en el mercado laboral.

En la tabla 1 notamos que los hogares de jefes jornaleros agrícolas donde hay jóvenes tienen un mayor número de miembros en el hogar; es decir, son hogares más numerosos. La media del número de personas en la vivienda es mayor que la media de los hogares donde el jefe no es jornalero agrícola. Las pruebas de análisis de varianza mostraron que las diferencias eran significativas.[33] De modo que podemos decir que los hogares donde viven los jóvenes cuyo jefe es jornalero son hogares con más miembros que los hogares de jóvenes donde el jefe realiza una actividad distinta a la del trabajo agrícola.

Ahora, si consideramos el nivel de ingresos por hogar vemos que los hogares de los jornaleros agrícolas son mucho más bajos que el que obtienen los hogares que no realizan trabajo agrícola. Las diferencias de las medias de los ingresos mensuales por trabajo son bastante grandes, son del doble; es decir, un hogar cuyo jefe no realiza trabajo como jornalero agrícola gana al mes el doble de lo que ingresa un hogar con jefe jornalero agrícola. En otras palabras, los hogares de los jóvenes hijos de jornaleros agrícolas perciben 2.6 salarios mínimos al mes por el trabajo de todos los miembros del hogar. Por el contrario, los jóvenes que viven en hogares cuyos padres realizan un trabajo distinto al de jornalero agrícola en sus hogares perciben 5.1 salarios mínimos al mes por el ingreso de todos los miembros.

Si este dato del ingreso lo evaluamos a partir del número de miembros del hogar, las desigualdades que observamos son sumamente considerables. Así, el ingreso per cápita, es decir el ingreso que hipo-

[32] Francois Dubet, *¿Por qué preferimos la desigualdad?*, México, Siglo XXI Editores, 2015, p. 121.

[33] En todas las variables de la tabla 1 se hicieron pruebas de análisis de varianza para ver si las diferencias eran significativas en un nivel de confianza de 95%; en todos los casos ahí presentados las diferencias de las medias resultaron ser significativas.

TABLA 1
ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE CONDICIONES DE VIDA
DE LOS HOGARES DE LOS JÓVENES SEGÚN OCUPACIÓN DEL JEFE, MORELOS 2015

Condiciones de vida de los hogares de jóvenes	*Ocupación del jefe*	*Frecuencia*	*Media*	*Desviación estándar*	*Mínimo*	*Máximo*
Número de personas en la vivienda	Hogares de jefes jornaleros agrícolas con jóvenes	9 996	4.7	1.7	1	19
	Hogares de jefes no jornaleros agrícolas con jóvenes	224 285	4.2	1.6	1	22
Ingresos mensuales por trabajo en el hogar	Hogares de jefes jornaleros agrícolas con jóvenes	9 528	5 208	4 001	429	54 000
	Hogares de jefes no jornaleros agrícolas con jóvenes	215 605	10 167	10 951	0	685 714
Ingreso per cápita	Hogares de jefes jornaleros agrícolas con jóvenes	9 528	1 187	865	64	10 714
	Hogares de jefes no jornaleros agrícolas con jóvenes	215 605	2 638	2 936	0	137 143
Prestaciones laborales del jefe de hogar	Hogares de jefes jornaleros agrícolas con jóvenes	9 996	0.1	0.3	0	7
	Hogares de jefes no jornaleros agrícolas con jóvenes	224 285	2.1	2.8	0	7
Índice de precariedad de la vivienda	Hogares de jefes jornaleros agrícolas con jóvenes	9 996	6.0	1.5	0	10
	Hogares de jefes no jornaleros agrícolas con jóvenes	224 285	3.9	1.8	0	10

FUENTE: elaboración propia a partir del INEGI, Encuesta Intercensal 2015.

téticamente percibiría un joven que vive en un hogar comandado por un jornalero agrícola, sería de 1 187 pesos al mes, mientras que el de un joven de un hogar cuyo jefe realiza un trabajo distinto al de jornalero agrícola sería de 2 638. Más del doble. En salarios mínimos, al primero le correspondería medio salario mínimo al mes, mientras que al segundo, 1.3 salarios mínimos. Más del doble, casi tres veces más.

Además de bajos ingresos por trabajo, los jornaleros agrícolas carecen casi completamente de prestaciones. Es preciso decir que en general las prestaciones de los trabajadores de Morelos son bastante bajas, en promedio llegan a dos prestaciones laborales, pero son mucho más bajas para los trabajadores agrícolas, que en promedio llegan a las 0.05 prestaciones; es decir, no cuentan con prestaciones laborales. Ellos padecen absoluta precariedad laboral. Los jóvenes que crecen en estos entornos familiares donde sus padres no cuentan con ningún tipo de protección laboral son socializados de tal manera que no conocen nada sobre derechos laborales, situación que reproducirá la precariedad laboral.

Las diferencias en el ingreso no se quedan ahí, generan mayores diferencias. Es por medio del ingreso por trabajo que se habilita una vivienda. Es dentro de una vivienda que los estudiantes realizan sus tareas; es en la vivienda donde se encuentran los bienes culturales materiales que posibilitan la interiorización de los conocimientos que los profesores buscan transmitir en la escuela. Las condiciones materiales de la vivienda son esenciales para que se dé el proceso de incorporación de los conocimientos. Una vivienda digna posibilita espacios, servicios y bienes culturales materiales adecuados para que los jóvenes puedan interiorizar conocimientos.

Bajos niveles de ingreso en hogares numerosos tienen la consecuencia de que el ingreso se destine al consumo de alimentos y de los bienes necesarios para la sobrevivencia de los miembros del hogar. En consecuencia, las condiciones materiales de la vivienda son más precarias conforme sea menor el ingreso per cápita. De aquí la necesidad de indagar la precariedad de la vivienda.

En la misma tabla 1 tenemos, en la última fila, las estadísticas descriptivas del índice de precariedad de la vivienda que construimos para este capítulo. Cabe recordar que dicho índice se compone, por un lado, de los materiales de los que está construida la vivienda; además cuenta con el índice de hacinamiento, que resulta de dividir el número de dormitorios sobre el número de miembros que habi-

tan la vivienda; por otro lado, se compone de servicios tales como agua dentro del hogar y servicio sanitario; además de bienes materiales, tales como refrigerador, lavadora, horno, radio, televisión, computadora, teléfono e internet.

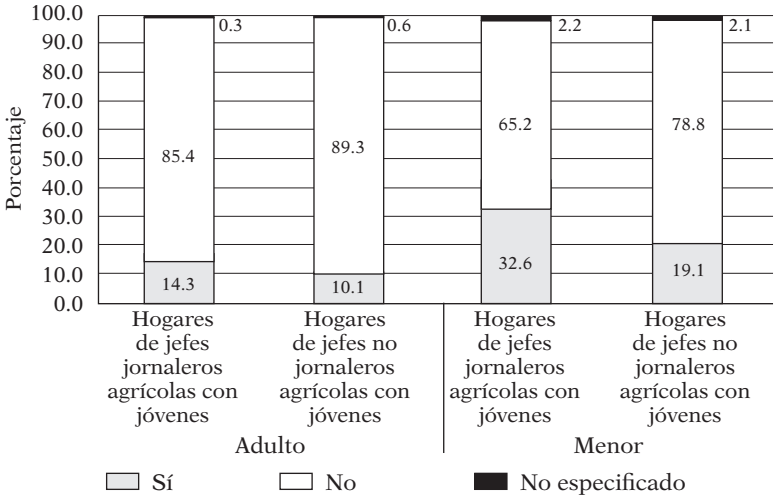
El índice tiene una escala de cero a diez, donde cero es ausencia absoluta de precariedad y diez plena precariedad. Las viviendas que habitan los jóvenes cuyos padres son jornaleros agrícolas tienen en promedio una precariedad de seis puntos en una escala de diez, mientras que las viviendas de aquellos jóvenes cuyos padres no son jornaleros agrícolas tienen un índice de precariedad de 3.9. La distancia que los separa es de 2.1 puntos en la escala.

Este índice de precariedad de la vivienda nos permite ver cuánta distancia hace falta recorrer para contar con condiciones plenas en la vivienda para tener una vida digna. Desde otro ángulo, en una escala de diez las viviendas de jornaleros agrícolas sólo cuentan con cuatro elementos de diez que debería tener una vivienda digna, mientras que las viviendas de los jornaleros no agrícolas cuentan con 6.1 elementos de diez para tener una vivienda digna. La distancia es considerable. Esa distancia en las condiciones materiales de la vivienda, producto de las diferencias de ingreso por trabajo y de los niveles educativos de los jefes de hogar, son las generadoras de las distancias y diferencias que viven los jóvenes en el espacio escolar; son las que producen el desánimo y el desinterés, la falta de motivación para lograr mejores rendimientos escolares.

Por último, interesa destacar algunas condiciones referentes a la alimentación que se viven en los hogares de los jóvenes y dar cuenta de cómo la precariedad en la vida de los individuos impacta en mayor medida en los hogares de jornaleros agrícolas. Así, la gráfica 4 muestra cómo en los hogares de jornaleros agrícolas son los menores de edad quienes en mayor medida se ven amenazados en su nutrición al encontrarse con mayor probabilidad de dejar de ingerir alguna de las comidas del día por falta de dinero.

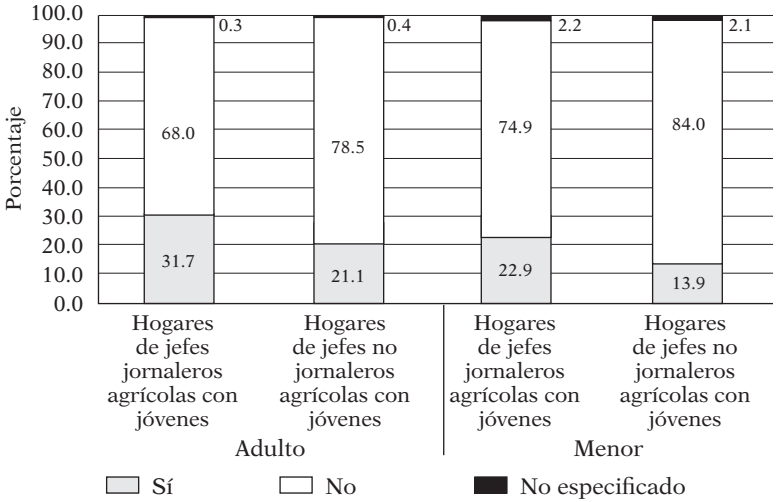
Por otra parte, los adultos que viven en hogares jefaturados por jornaleros agrícolas tienen mayores probabilidades de ingerir menos alimentos (véase la gráfica 5) o una variedad restringida de alimentos (véase la gráfica 6), respecto de los adultos que viven en hogares jefaturados por no jornaleros agrícolas. En todos los casos, siempre se ve que en los hogares jefaturados por jornaleros agrícolas siempre hay mayores probabilidades de que tanto los adultos como los menores experimenten alguna escasez de alimentos, de

GRÁFICA 4
ALGUIEN DEJÓ DE DESAYUNAR, COMER O CENAR POR FALTA DE DINERO



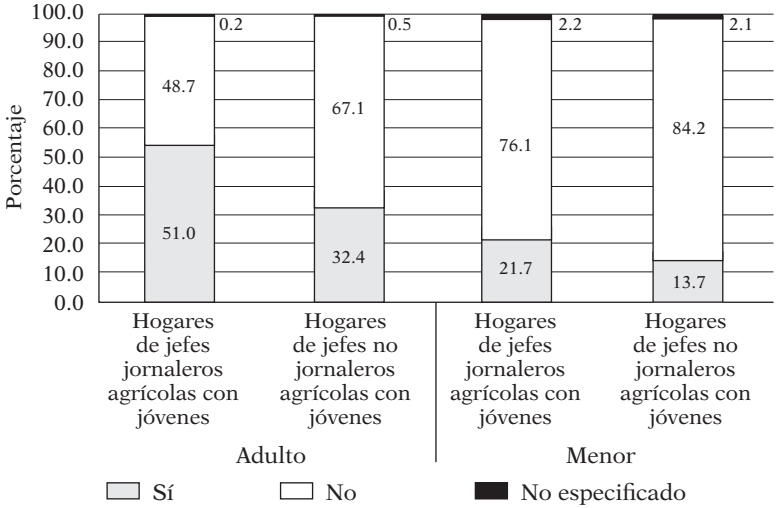
FUENTE: elaboración propia a partir de los microdatos del INEGI, Encuesta Intercensal 2015.

GRÁFICA 5
ALGUIEN COMIÓ MENOS DE LO QUE DEBERÍA COMER POR FALTA DE DINERO



FUENTE: elaboración propia a partir de los microdatos del INEGI, Encuesta Intercensal 2015.

GRÁFICA 6
ALGUIEN TUVO POCA VARIEDAD EN SUS ALIMENTOS POR FALTA DE DINERO



FUENTE: elaboración propia a partir de los microdatos del INEGI, Encuesta Intercensal 2015.

que la alimentación sea insuficiente, siempre respecto de los hogares donde el jefe no es jornalero agrícola.

Así, las condiciones de precariedad laboral de los jornaleros agrícolas implican precariedad en otros ámbitos de la vida de los hogares de jornaleros agrícolas, precariedad que abarca la dimensión material de la vivienda, de la alimentación de sus miembros, de capitales culturales para el desempeño escolar. Todas estas condiciones de precariedad ponen a los jóvenes en situación de vulnerabilidad y de franca exclusión social.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de este trabajo permiten sostener que los jornaleros agrícolas del estado de Morelos se encuentran en fuertes condiciones de precariedad laboral. Este sector de la población trabajadora es el que tiene los ingresos más bajos por trabajo; cuenta con nulas prestaciones laborales.

Este sector de la población trabajadora inicia su vida laboral y conyugal a menor edad que los trabajadores no agrícolas. La posibilidad que tienen de acumular capital cultural es muy baja, pues sus procesos de socialización están orientados a generar estrategias de sobrevivencia que los llevan a cumplir roles de género a edades más tempranas. La conjunción del bajo monto de capital cultural que se expresa en los bajos niveles de escolaridad con el cumplimiento de roles de género los lleva a reproducir las condiciones sociales de origen, que son condiciones de exclusión social.

Las condiciones de exclusión social los llevan a vivir en entornos materiales de existencia de fuerte precariedad en la vivienda y en la alimentación. Los jóvenes que son socializados en estos entornos familiares se encuentran en fuerte desventaja social frente a los jóvenes que viven en entornos familiares menos precarios. La situación de carencia educativa de los jóvenes jornaleros agrícolas, como ya se expuso, tiene como procedentes los bajos niveles educativos de sus padres trabajadores agrícolas. Respecto a esta situación, Bourdieu y Passeron exponen en su obra *Los herederos* que las instituciones escolares actúan de forma selectiva, es decir, que los que tienen más oportunidades de lograr títulos y reconocimientos educativos son aquellos que pertenecen a situaciones culturales, sociales y económicas privilegiadas. De este modo, la instituciones educativas reproducen desigualdades, ya que las personas que proceden de un estatus privilegiado con mejores oportunidades de vida cuentan con mayor posibilidad de lograr una buena preparación académica, a diferencia de aquellos, como los jornaleros agrícolas, cuya vida se encuentra llena de desventajas sociales, culturales y económicas, factores que causan su rezago educativo.[34]

En efecto, como lo describe Standing, el jornalero agrícola vive en precariedad, ya que el hecho de emplearse como jornalero lo constituye un individuo precarizado, debido a que el tipo de trabajo que realiza es una ocupación en la cual la inseguridad es un aspecto esencial que se deriva de la inestabilidad en el empleo, la falta de protección social y los bajos niveles salariales.[35]

[34] Pierre Bourdieu y Jean Claude Passeron, *Los herederos, los estudiantes y la cultura*, México, Siglo XXI Editores, 2012, p. 30.

[35] Sara María Lara, "¿Es posible hablar de un trabajo decente en la agricultura moderno-empresarial en México?", en *El Cotidiano*, vol. 23, México, UAM, 2008, p. 25.

Las desventajas laborales que caracterizan a los jornaleros agrícolas se acumulan en las desventajas sociales y generan una "espiral de precariedad" que se traduce en vulnerabilidad y exclusión. Lo anterior origina un circuito de privaciones que enfrentan los trabajadores agrícolas, uno de los sectores más desfavorecidos de nuestra sociedad.[36]

[36] *Ibid.*, p. 33.

Sobre los autores

Héctor Gómez Peralta
Doctor en Ciencias Políticas y Sociales. Maestro en Estudios Políticos y Sociales. Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública. Todos los grados se obtuvieron con mención honorífica en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Actualmente es profesor-investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM). Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (nivel I), y cuenta con el reconocimiento como profesor con perfil deseable por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Alejandro García Garnica
Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Iztapalapa y maestro en Economía y Gestión del Cambio Tecnológico por la UAM-Xochimilco. Profesor-investigador de tiempo completo de la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) desde 2005. Ha impartido clases en la maestría y el doctorado en Ciencias Sociales, así como a nivel licenciatura en las carreras de Economía, Administración y Relaciones Públicas. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (nivel I). También posee el perfil deseable del Prodep (Programa para el Desarrollo Profesional Docente) de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Jorge Ariel Ramírez Pérez
Realizó estudios de licenciatura en Sociología, en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM); posteriormente estudió la maestría en Estudios de Población y Desarrollo Regional, en un programa conjunto entre el Centro Regional de Investigaciones Multidis-

ciplinarias de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la UAEM. El doctorado lo realizó en el Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México. Desde sus estudios de posgrado ha estudiado temas de familias, socialización de jóvenes y migración internacional. Se ha desempeñado como profesor-investigador en la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla de la UAEM desde 2014.

MIGUEL GUERRERO OLVERA
Doctor en Ciencias Políticas y Sociales, con orientación en Administración Pública; maestro en Administración Pública y licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública, todo ello por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Actualmente se desempeña como profesor-investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), donde además funge como Secretario Académico de la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I, y cuenta con el reconocimiento de perfil deseable del Prodep (Programa para el Desarrollo Profesional Docente). Su línea de investigación es gestión pública y gobernabilidad.

MARÍA ELENA GALIS PACHECO
Licenciada en ciencias de la comunicación por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí; maestra en Ciencias Sociales, área terminal de desarrollo regional, por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez; doctora en ciencias sociales por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM). Docente en el Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez del 2000 al 2004, docente en la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla de la UAEM desde 2007, jefa de los programas de licenciatura en Economía, licenciatura en Sociología y licenciatura en Relaciones Públicas en la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla de la UAEM desde octubre 2015. Su línea de investigación es desarrollo regional y planeación municipal.

DAVID ANZURES VERGARA
Es contador público y realizó una maestría en Ciencias Sociales en la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM). Actualmente está haciendo un doctorado en Ciencias Sociales en la misma institución; su tesis de posgrado recibió mención honorífica.

ESMERALDA ANZURES GALEANA
Licenciada en la enseñanza del inglés por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM). Cursó la maestría en Ciencias Sociales dentro del Programa Nacional de Posgrados de Calidad del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) en la Facultad de Estudios Superiores de la UAEM. Ha sido docente de educación media superior durante 14 años. Entre sus intereses están el estudio del abandono escolar, las juventudes y los procesos acumulativos de desventajas. Actualmente se encuentra adscrita a la UAEM.

LUZ MARINA IBARRA URIBE
Doctora en Educación, profesora-investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), adscrita a la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, del Sistema Estatal de Investigadores, del Consejo Mexicano de Investigación Educativa y de la Red Nacional de Investigadores en Educación y Valores. Posee perfil deseable Prodep. Sus líneas de investigación son: ética y valores profesionales; educación y equidad de género, y políticas educativas.

ESTHER ROMÁN SALGADO
Licenciada en intervención educativa por la Universidad Pedagógica Nacional 123. Estudiante de la maestría en Ciencias Sociales en la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM). Su línea de investigación es jornaleros agrícolas y juventud.

JOAQUÍN MERCADO YEBRA
Doctor en Ciencias Económicas por la Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional (IPN), maestro en Economía por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) y licenciado en Economía por la UNAM. Es profesor-investigador de tiempo completo en la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM). Es investigador nacional (Conacyt) y estatal; cuenta con perfil deseable Prodep. Pertenece al Cuerpo Académico Consolidado Estudios Estratégicos Regionales. Sus trabajos se han publicado en libros y revistas especializadas. Correo electrónico: <jmyebra@hotmail.com>.

FABIOLA LARA ESPINOSA
Maestra en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), y licenciada en Economía por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Es doctorante en Ciencias Sociales por la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, de la UAEM. Es profesora de Econometría en esa misma facultad.

PABLO GUERRERO SÁNCHEZ
Doctor en Estudios Organizacionales. Profesor-investigador de tiempo completo en la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM). Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores y cuenta con perfil Prodep. Tiene una línea de investigación en organizaciones.

LUIS PÉREZ ÁLVAREZ
Doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Metropolitana (UAM). Profesor de tiempo completo Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) con perfil Prodep. Tiene una línea de investigación en organizaciones e instituciones.

Gobierno, sociedad
y economía regional: teoría y práctica
se terminó en octubre de 2016
en Imprenta de Juan Pablos, S.A.
2a. Cerrada de Belisario Domínguez 19
Col. del Carmen, Del. Coyoacán
04100, Ciudad de México
<juanpabloseditor@gmail.com>

500 ejemplares